

**UNIVERSIDAD NACIONAL DE EDUCACIÓN**

**Enrique Guzmán y Valle**

**Alma Máter del Magisterio Nacional**

**ESCUELA DE POSGRADO**



**Tesis**

**Estilo gerencial y clima institucional en la Institución Educativa Inicial**

**N° 101 Aldea Infantil La Rivera, UGEL 06 Vitarte, 2014**

**Presentada por:**

**Nancy Jenis LUQUE GONZALES**

**Asesor:**

**Alfonso Gedulfo CORNEJO ZUÑIGA**

**Para optar al Grado Académico de**

**Maestro en Administración**

**con mención en Gestión Pública**

**Lima – Perú**

**2018**

**Estilo gerencial y clima institucional en la Institución Educativa Inicial  
N° 101 Aldea Infantil La Rivera, UGEL 06 Vitarte, 2014**

A Dios, mi inspirador, quien desde mi juventud supo guiarme por el buen camino, darme fuerzas para seguir adelante y no desmayar en los problemas que se presentaban, enseñándome a encarar las adversidades sin perder nunca la dignidad ni desfallecer en el intento.

A mi querida familia, pensando en ellos realicé este estudio, a mi esposo por su apoyo, consejos, comprensión, amor, ayuda en los momentos difíciles.

A la Universidad Nacional de Educación, Alma Máter del Magisterio Nacional, que en sus aulas nos formó conciencia de servicio incondicional al ciudadano.

## **Reconocimiento**

Agradezco a Dios por impulsarme a lograr metas trazadas, además por haberme otorgado una familia maravillosa, quienes siempre han creído en mí, dándome ejemplo de superación, humildad y sacrificio, enseñándome a valorar todo lo que tengo. A todos ellos dedico el presente trabajo lo que ha contribuido a la consecución de este logro.

Al maestro Octavio David Mejia De Paz por sus consejos y asesoramiento. Espero contar siempre con su valioso e incondicional apoyo.

.

## Tabla de contenido

Carátula.....	i
Título .....	ii
Dedicatoria.....	iii
Reconocimiento .....	iv
Tabla de contenido.....	v
Lista de tablas .....	viii
Lista de figuras .....	xi
Resumen .....	xiii
Abstract.....	xiv
Introducción.....	xv
<b>Capítulo I. Planteamiento del problema.....</b>	<b>17</b>
1.1.    Determinación del problema.....	17
1.2.    Formulación del problema: general y específicos .....	18
1.2.1.    Problema general. ....	19
1.2.2.    Problemas específicos.....	19
1.3.    Objetivos: general y específicos .....	20
1.3.1.    Objetivo general. ....	20
1.3.2.    Objetivos específicos.....	20
1.4.    Importancia y alcance de la investigación .....	20
1.5.    Limitaciones de la investigación .....	22
<b>Capítulo II. Marco teórico .....</b>	<b>23</b>
2.1.    Antecedentes del estudio: nacionales e internacionales .....	23
2.1.1.    Antecedentes nacionales.....	23
2.1.2.    Antecedentes internacionales. ....	25

2.2.	Bases teóricas.....	27
2.2.1.	Gerencia educativa. ....	27
2.2.2.	Clima institucional.....	42
2.3.	Definición de términos básicos.....	65
<b>Capítulo III. Hipótesis y variables .....</b>		<b>69</b>
3.1.	Hipótesis: general y específicos.....	69
3.1.1.	Hipótesis general. ....	69
3.1.2.	Hipótesis específicas.....	69
3.2.	Variables.....	70
3.2.1.	Definición conceptual.....	70
3.2.2.	Definición operacional. ....	70
3.3.	Operacionalización de variables .....	71
<b>Capítulo IV. Metodología.....</b>		<b>72</b>
4.1.	Enfoque de investigación.....	72
4.2.	Tipo de investigación.....	72
4.3.	Diseño de investigación.....	73
4.4.	Población y muestra.....	74
4.5.	Técnicas e instrumentos de recolección de información .....	75
4.6.	Tratamiento estadístico.....	75
4.6.1.	Estadística descriptiva. ....	76
4.6.2.	Estadística inferencial.....	77
<b>Capítulo V. Resultados.....</b>		<b>78</b>
5.1.	Validez y confiabilidad del instrumento.....	78
5.1.1.	Validación del instrumento.....	78
5.1.2.	Confiabilidad de los instrumentos. ....	80

5.2.	Presentación y análisis de los resultados .....	85
5.2.1.	Resultados de la variable estilo gerencial.....	85
5.2.2.	Resultados de la variable clima institucional. ....	101
5.2.3.	Contrastación de hipótesis.....	117
5.3.	Discusión de resultados .....	127
<b>Conclusiones</b>	.....	<b>129</b>
<b>Recomendaciones</b>	.....	<b>131</b>
<b>Referencias</b>	.....	<b>132</b>
<b>Apéndices</b>	.....	<b>135</b>
Apéndice A.	Matriz de consistencia .....	136
Apéndice B.	Cuestionario estilo gerencial .....	138
Apéndice C.	Cuestionario clima institucional .....	140
Apéndice D.	Opinión de expertos de los instrumentos de investigación .....	142

## Lista de tablas

Tabla 1. Roles del gerente y del líder. ....	39
Tabla 2. El gerente y el gerente líder. ....	40
Tabla 3. Operacionalización de las variables .....	71
Tabla 4. Validez de expertos sobre estilo gerencial de la directora. ....	79
Tabla 5. Validez de expertos sobre clima institucional. ....	79
Tabla 6. Confiabilidad de estilo gerencial de la directora. ....	80
Tabla 7. Confiabilidad de clima institucional. ....	81
Tabla 8. Rangos para interpretación del coeficiente Alpha de Cronbach. ....	81
Tabla 9. Baremo. ....	81
Tabla 10. Análisis de frecuencia: Estilo gerencial .....	82
Tabla 11. Análisis de frecuencia: Clima institucional .....	83
Tabla 12. Pruebas de normalidad .....	84
Tabla 13. ¿La directora posee confianza en sus subordinados? .....	85
Tabla 14. ¿La directora usa amenazas y recompensas ocasionales? .....	86
Tabla 15. ¿La directora toma las decisiones y determina los objetivos institucionales?....	87
Tabla 16. ¿No existe comunicación, solo directrices e instrucciones específicas? .....	88
Tabla 17. ¿Existe un nivel de confianza entre la directora y sus subordinados?.....	89
Tabla 18. ¿La directora utiliza recompensas y castigos como fuente de motivación? .....	90
Tabla 19. ¿La directora toma la mayor parte de las decisiones y algunas las toman los niveles inferiores?.....	91
Tabla 20. ¿Prevalece la comunicación y forma de control descendente sobre la ascendente?.....	92
Tabla 21. ¿Existe confianza entre la subdirección y sus subordinados? .....	93

Tabla 22. ¿Se satisfacen las necesidades primordiales y autoestima mediante recompensas y castigos ocasionalmente?.....	94
Tabla 23. ¿Se permite a los subordinados tomar decisiones específicas? .....	95
Tabla 24. ¿La comunicación es descendente y el control se delega de arriba hacia abajo? .....	96
Tabla 25. ¿Existe plena confianza en los empleados? .....	97
Tabla 26. ¿La motivación de los empleados se da por su participación en el cumplimiento de los objetivos institucionales? .....	98
Tabla 27. ¿La toma de decisiones está diseminada en toda la institución? .....	99
Tabla 28. ¿La comunicación es ascendente, descendente y lateral? .....	100
Tabla 29. ¿La capacidad de relaciones humanas en la institución es adecuada? .....	101
Tabla 30. ¿La directora promueve el desarrollo de la institución?.....	102
Tabla 31. ¿Los miembros de la institución están organizados en equipos de trabajo? ....	103
Tabla 32. ¿La directora y los miembros de la institución practican la empatía y la asertividad?.....	104
Tabla 33. ¿Los miembros de la institución conocen el organigrama nominal y estructura? .....	105
Tabla 34. ¿Los docentes conocen las normas de la ley de educación y del profesorado? 106	
Tabla 35. ¿Los miembros de la organización participan organizadamente de las actividades institucionales? .....	107
Tabla 36. ¿Demuestran estrés laboral mientras desarrollan sus actividades en la institución?.....	108
Tabla 37. ¿Los miembros de la institución aportan alternativas de solución de conflictos? .....	109
Tabla 38. ¿En la institución se promueve el trabajo en equipo? .....	110

Tabla 39. ¿Se toman en cuenta las participaciones de las comisiones de trabajo?.....	111
Tabla 40. ¿Los miembros de la institución obtienen recompensas por el cumplimiento de objetivos?.....	112
Tabla 41. ¿El CONEI aporta soluciones acertadas?.....	113
Tabla 42. ¿La directora convoca a reuniones para solucionar problemas institucionales? .....	114
Tabla 43. ¿Los miembros de la institución participan de simulacros de evacuación?.....	115
Tabla 44. ¿La directora demuestra capacidad de decisión?.....	116
Tabla 45. Tabla de contingencia Estilo gerencial – Relaciones humanas.....	117
Tabla 46. Medidas simétricas Estilo gerencial – Relaciones humanas.....	117
Tabla 47. Tabla de contingencia Estilo gerencial – Satisfacción laboral.....	119
Tabla 48. Medidas simétricas Estilo gerencial – Satisfacción laboral.....	119
Tabla 49. Tabla de contingencia Estilo gerencial – Nivel de participación.....	121
Tabla 50. Medidas simétricas Estilo gerencial – Nivel de participación.....	121
Tabla 51. Tabla de contingencia Estilo gerencial – Nivel de motivación.....	123
Tabla 52. Medidas simétricas Estilo gerencial – Nivel de motivación.....	123
Tabla 53. Tabla de contingencia Estilo gerencial – Clima institucional.....	125
Tabla 54. Medidas simétricas Estilo gerencial – Nivel de motivación.....	125

## Lista de figuras

Figura 1. Fuerza de manejo de una organización.....	29
Figura 2. Análisis porcentual: estilo gerencial .....	82
Figura 3. Análisis porcentual: clima institucional .....	83
Figura 4. ¿La directora posee confianza en sus subordinados?.....	85
Figura 5. ¿La directora usa amenazas y recompensas ocasionales?.....	86
Figura 6. ¿La directora toma las decisiones y determina los objetivos institucionales? .....	87
Figura 7. ¿No existe comunicación, solo directrices e instrucciones específicas?.....	88
Figura 8. ¿Existe un nivel de confianza entre la directora y sus subordinados? .....	89
Figura 9. ¿La directora utiliza recompensas y castigos como fuente de motivación?.....	90
Figura 10. ¿La directora toma la mayor parte de las decisiones y algunas las toman los niveles inferiores?.....	91
Figura 11. ¿Prevalece la comunicación y forma de control descendente sobre la ascendente?.....	92
Figura 12. ¿Existe confianza entre la subdirección y sus subordinados?.....	93
Figura 13. ¿Se satisfacen las necesidades primordiales y autoestima mediante recompensas y castigos ocasionalmente?.....	94
Figura 14. ¿Se permite a los subordinados tomar decisiones específicas?.....	95
Figura 15. ¿La comunicación es descendente y el control se delega de arriba hacia abajo? .....	96
Figura 16. ¿Existe plena confianza en los empleados? .....	97
Figura 17. ¿La motivación de los empleados se da por su participación en el cumplimiento de los objetivos institucionales? .....	98
Figura 18. ¿La toma de decisiones está diseminada en toda la institución?.....	99
Figura 19. ¿La comunicación es ascendente, descendente y lateral? .....	100

Figura 20. ¿La capacidad de relaciones humanas en la institución es adecuada?.....	101
Figura 21. ¿La directora promueve el desarrollo de la institución? .....	102
Figura 22. ¿Los miembros de la institución están organizados en equipos de trabajo? ....	103
Figura 23. ¿La directora y los miembros de la institución practican la empatía y la asertividad?.....	104
Figura 24. ¿Los miembros de la institución conocen el organigrama nominal y estructura? .....	105
Figura 25. ¿Los docentes conocen las normas de la ley de educación y del profesorado?	106
Figura 26. ¿Los miembros de la organización participan organizadamente de las actividades institucionales? .....	107
Figura 27. ¿Demuestran estrés laboral mientras desarrollan sus actividades en la institución?.....	108
Figura 28. ¿Los miembros de la institución aportan alternativas de solución de conflictos? .....	109
Figura 29. ¿En la institución se promueve el trabajo en equipo? .....	110
Figura 30. ¿Se toman en cuenta las participaciones de las comisiones de trabajo? .....	111
Figura 31. ¿Los miembros de la institución obtienen recompensas por el cumplimiento de objetivos?.....	112
Figura 32. ¿El CONEI aporta soluciones acertadas?.....	113
Figura 33. ¿La directora convoca a reuniones para solucionar problemas institucionales? .....	114
Figura 34. ¿Los miembros de la institución participan de simulacros de evacuación?.....	115
Figura 35. ¿La directora demuestra capacidad de decisión? .....	116

## Resumen

El objetivo de la presente investigación fue determinar si existe relación significativa entre el estilo gerencial de la directora y el clima institucional en la Institución Educativa Inicial N° 101 Aldea Infantil La Rivera, UGEL 06 Vitarte, 2014. El enfoque fue de una investigación cuantitativa, de tipo descriptivo correlacional, de diseño no experimental. La población estuvo compuesta por 20 docentes y auxiliares. Para la muestra, por ser una población pequeña, se consideró a la misma población, a quienes se les aplicó dos cuestionarios tipo Likert, cuestionario para estilo gerencial y cuestionario para clima institucional, de 16 preguntas con una escala de cinco categorías. Los instrumentos tuvieron una alta confiabilidad de 0.70133 para el estilo gerencial y de 0.7208 para el clima institucional. Se realizó el análisis correspondiente a los resultados de la encuesta llegando a la demostración empírica de que un 37% apoya o considera positivamente casi siempre el requerimiento de los indicadores y las dimensiones propuestas para la variable estilo gerencial; asimismo, el 39% de los miembros de la Institución Educativa consideran en un nivel alto la importancia del clima institucional. Esto fue corroborado y contrastado empleando el T de Pearson por ser muestras No paramétricas. Se concluyó que existe relación entre el estilo gerencial y el clima institucional en la Institución Educativa Inicial N° 101 Aldea Infantil La Rivera, UGEL 06 Vitarte, 2014.

**Palabras claves:** Estilo gerencial, clima institucional, relaciones humanas, satisfacción laboral, participación, motivación.

## Abstract

The objective of this research was to determine if there is a significant relationship between the managerial style of the director and the institutional climate in the Initial Educational Institution No. 101 La Rivera Children's Village, UGEL 06 Vitarte, 2014. The focus was on quantitative research, of correlational descriptive type, of non-experimental design. The population was composed of 20 teachers and assistants. For the sample, because it is a small population, the same population was considered, to whom two Likert questionnaires were applied, a questionnaire for managerial style and a questionnaire for institutional climate, of 16 questions with a scale of five categories. The instruments had a high reliability of 0.70133 for the management style and 0.7208 for the institutional climate. The analysis corresponding to the results of the survey was made, arriving at the empirical demonstration that 37% support or positively consider almost always the requirement of the indicators and the proposed dimensions for the managerial style variable; Likewise, 39% of the members of the Educational Institution consider at a high level the importance of the institutional climate. This was corroborated and contrasted using the Pearson T for being non-parametric samples. It was concluded that there is a relationship between the managerial style and the institutional climate in the Initial Educational Institution No. 101 La Rivera Children's Village, UGEL 06 Vitarte, 2014.

**Keywords:** Management style, institutional climate, human relations, job satisfaction, participation, motivation

## Introducción

Los temas tratados en esta investigación están referidos al estilo gerencial, por un lado, y al clima institucional, por otro lado. El trabajo se realiza en la Institución Educativa Inicial N° 101 Aldea Infantil La Rivera, perteneciente a la UGEL 06 del distrito de Vitarte.

De una manera general, el estilo gerencial es un estudio que supone la administración como un proceso relativo y variable. Por lo tanto, determina mejores logros cuando se fija la atención en los aspectos humanos, en los problemas de su equipo de trabajo y sus elevados objetivos de desempeño, según cuatro estilos como son: autoritario explotador, autoritario benevolente, consultivo participativo y participativo grupal.

El clima institucional es un fenómeno interviniente que media entre los factores del sistema organizacional y las tendencias motivacionales que se traducen en un comportamiento que tiene consecuencias sobre la organización (relaciones humanas, satisfacción laboral, participación y motivación).

El objetivo general fue Determinar la relación existente entre el estilo gerencial de la directora y el clima institucional en la Institución Educativa Inicial N° 101 Aldea Infantil La Rivera, UGEL 06 Vitarte, 2014. Los objetivos específicos fueron determinar cuál es la relación que existe entre el estilo gerencial y las dimensiones relaciones humanas, satisfacción laboral, nivel de participación y nivel de motivación en la Institución Educativa Inicial N° 101 Aldea Infantil La Rivera, UGEL 06 Vitarte, 2014.

El trabajo se ha desarrollado en cinco (05) capítulos.

En el capítulo I, se realiza el planteamiento del problema, en ella se preguntó ¿Existe relación significativa entre el estilo gerencial de la directora y el clima institucional en la Institución Educativa Inicial N° 101 Aldea Infantil La Rivera, UGEL 06 Vitarte, 2014?;

asimismo se determinaron los objetivos, importancia, alcance y limitaciones que se tuvieron para realizar esta investigación.

En el capítulo II, se refiere al marco teórico: antecedentes, bases teóricas de ambas variables y la definición de términos básicos.

El capítulo III, está referido a las hipótesis, variables y su operacionalización.

En el capítulo IV se describe la metodología que se empleó para desarrollar esta investigación: enfoque, tipo, diseño, población, muestra, técnicas, instrumentos, etc.

En el capítulo V se presenta los resultados de la investigación, su análisis, discusión, para terminar en las conclusiones y recomendaciones que hace el autor a la dirección.

## **Capítulo I.**

### **Planteamiento del problema**

#### **1.1. Determinación del problema**

En la mayoría de las instituciones educativas del distrito de Lurigancho, Chosica, existen problemas de relaciones humanas, de manera que los maestros se encuentran agrupados en función a sus intereses, apetitos personales y rivalidades. Dentro de este contexto, surge la necesidad del director por desarrollar cualidades con el ánimo de consolidar un clima institucional acorde a la utilización de inteligencias múltiples, capacidad de diálogo, estilo democrático, aplicación del principio de autoridad y toma de decisiones, sin que esto signifique la pérdida del equilibrio emocional, la delegación de funciones y el liderazgo con solvencia profesional.

Muchas veces la alta dirección no demuestra habilidades considerables en el manejo de las instituciones educativas, motivo por el cual encuentran dificultades en el proceso de su gestión educativa; otras, en vez de dialogar y persuadir, imponen sus criterios en forma autocrática, sus propios estilos, rompiendo muchas veces con las relaciones entre el personal docente y administrativo y muchas veces hasta con los padres de familia. Todo esto es lo que permite el desarrollo de un clima hostil.

Es importante que los directores desarrollen políticas de cooperación, participación, democracia, tolerancia y flexibilidad. En resumen, consoliden acciones de clima organizacional que permitan identificar los factores positivos y negativos de la organización o de la institución educativa y su entorno. El clima institucional representa la personalidad de un centro, cuán original y específico es, de carácter estable y permanente, con una evolución pausada que permitirá la modificación de condiciones.

El rol de la educación y la capacitación son importantes e influyentes en la adaptación de individuos a las sociedades, por los cambios sociales, económicos y culturales que genera, y por el aporte al desarrollo del capital social de la escuela y al capital profesional humano que se requiere para un crecimiento institucional. Los sistemas educativos tienen la capacidad para dar cumplimiento a estos objetivos, respondiendo al cambio para que los directivos y docentes desarrollen y proporcionen contenidos educativos acordes a las exigencias de la sociedad. Los maestros orientan los grandes cambios que se producen dentro y fuera de la escuela, y las complejas reformas al servicio de las mayorías.

En este marco ambiental, los directores deben desarrollar el estilo gerencial y el liderazgo, especialmente en la Institución Educativa Inicial N° 101 Aldea Infantil La Rivera, distrito de Lurigancho – Chosica, jurisdicción de la UGEL 06, con el ánimo de lograr el clima institucional y, por ende, se mejore el nivel de desempeño docente, el desarrollo de los conocimientos, habilidades y actitudes.

## **1.2. Formulación del problema: general y específicos**

Teniendo en cuenta lo señalado en el punto anterior, se plantea realizar una investigación sobre estilo gerencial de la directora y su relación con el clima institucional

en la Institución Educativa Inicial N° 101 Aldea Infantil La Rivera, distrito de Lurigancho Chosica, UGEL 06.

### **1.2.1. Problema general.**

PG. ¿Existe relación significativa entre el estilo gerencial de la directora y el clima institucional en la Institución Educativa Inicial N° 101 Aldea Infantil La Rivera, UGEL 06 Vitarte, 2014?

### **1.2.2. Problemas específicos.**

PE1. ¿Existe relación significativa entre el estilo gerencial de la directora con las relaciones humanas en la Institución Educativa Inicial N° 101 Aldea Infantil La Rivera, UGEL 06 Vitarte, 2014?

PE2. ¿Existe relación significativa entre el estilo gerencial de la directora con la satisfacción laboral en la Institución Educativa Inicial N° 101 Aldea Infantil La Rivera, UGEL 06 Vitarte, 2014?

PE3. ¿Existe relación significativa entre el estilo gerencial de la directora con el nivel de participación en la Institución Educativa Inicial N° 101 Aldea Infantil La Rivera, UGEL 06 Vitarte, 2014?

PE4. ¿Existe relación significativa entre el estilo gerencial de la directora con el nivel de motivación en la Institución Educativa Inicial N° 101 Aldea Infantil La Rivera, UGEL 06 Vitarte, 2014?

### **1.3. Objetivos: general y específicos**

#### **1.3.1. Objetivo general.**

OG. Determinar la relación existente entre el estilo gerencial de la directora y el clima institucional en la Institución Educativa Inicial N° 101 Aldea Infantil La Rivera, UGEL 06 Vitarte, 2014.

#### **1.3.2. Objetivos específicos.**

- OE1. Establecer la relación existente entre el estilo gerencial de la directora y las relaciones humanas en la Institución Educativa Inicial N° 101 Aldea Infantil La Rivera, UGEL 06 Vitarte, 2014.
- OE2. Establecer la relación existente entre el estilo gerencial de la directora y la satisfacción laboral en la Institución Educativa Inicial N° 101 Aldea Infantil La Rivera, UGEL 06 Vitarte, 2014.
- OE3. Establecer la relación existente entre estilo gerencial de la directora y el nivel de participación en la Institución Educativa Inicial N° 101 Aldea Infantil La Rivera, UGEL 06 Vitarte, 2014.
- OE4. Establecer la relación existente entre estilo gerencial de la directora y el nivel de motivación en la Institución Educativa Inicial N° 101 Aldea Infantil La Rivera, UGEL 06 Vitarte, 2014.

### **1.4. Importancia y alcance de la investigación**

A la comunidad educativa nos interesa conocer el estilo gerencial en el quehacer administrativo y el clima institucional de las Instituciones Educativas del nivel inicial ubicadas en el distrito de Lurigancho, Chosica. La investigación pretende descubrir

algunos aspectos del estilo de liderazgo y el clima organizacional con el ánimo de orientar y desarrollar las innovaciones en las instituciones educativas, pero esta acción de gestión se puede desarrollar si los directivos demuestran capacidad de diálogo. En vez del autoritarismo deben de ejercer actitudes democráticas, de persuasión, se debe entender que las instituciones educativas se operativizan en el marco de una gestión acorde con el clima de cada institución. El conocimiento de las relaciones humanas y el equilibrio emocional nos permite reorientar las posturas antidemocráticas y obrar en el contexto de un clima institucional .

La importancia de la investigación demuestra que la influencia de las variables puede definir el fracaso o el éxito en el logro de los objetivos institucionales.

Con respecto a los alcances de este estudio:

- Los factores institucionales que han de estudiarse en esta investigación, se delimitarán conforme se revise el material bibliográfico pertinente.
- La investigación se aplicó a las docentes en la Institución Educativa Inicial N° 101 Aldea Infantil La Rivera.
- El conocimiento obtenido sobre liderazgo gerencial y clima organizacional servirán para propulsar el desarrollo de la gestión educativa en bien de los estudiantes.
- La detección de variables cuya influencia puede determinar el fracaso o el éxito en el cumplimiento de los objetivos institucionales.

La necesidad de implementar programas de capacitación y desarrollo de las relaciones humanas en las instituciones educativas, coadyuvaran al éxito de la administración y la ejecución de los proyectos de innovación.

Asimismo, la investigación tiene las siguientes justificaciones:

**Justificación teórica.-** La propuesta teórica sobre el estilo gerencial y el clima institucional puede incorporarse al campo gnoseológico de la ciencia, por la constante relación demostrada que existe entre las variables I y II. Este conocimiento servirá para impulsar el desarrollo de la gestión educativa a favor de los estudiantes.

**Justificación metodológica.-** La contribución estratégica sobre el estilo gerencial permitirá mejorar el nivel de satisfacción laboral en los docentes. Los métodos, procedimientos, técnicas e instrumentos empleados en la investigación pueden ser utilizadas en otras investigaciones, una vez demostrada su validez y confiabilidad, de manera que se constituye en una propuesta metodológica.

**Justificación práctica.-** Los resultados de esta investigación permitirán tomar medidas que ayuden a resolver problemas en relación a las variables y dimensiones.

### 1.5. Limitaciones de la investigación

- A. **En lo bibliográfico.-** Limitado acceso a la información (referencias bibliográficas), pero el problema es mayor en las universidades, pues en algunas de ellas cobran sumas altas por obtener el carné de servicio.
- B. **En lo procedimental.-** Aplicar en forma vivencial el cuestionario a docentes y padres de familia en las diversas instituciones educativas para su ejecución que luego posibiliten su validación, lo que deberá ser planificado adecuadamente para conseguir resultados positivos.
- C. **En lo económico.-** Gastos generados para fotocopias, movilidad, tipeo, impresiones, y otros generados durante toda la investigación.

## **Capítulo II.**

### **Marco teórico**

#### **2.1. Antecedentes del estudio: nacionales e internacionales**

##### **2.1.1. Antecedentes nacionales.**

Ruiz (2004), en su tesis *El clima laboral y la inteligencia emocional en docentes y administrativos de la Universidad Nacional de Educación, Enrique Guzmán y Valle*, para optar el grado académico de magíster con mención en docencia en el nivel superior concluyó que un 85% de los trabajadores se muestran muy optimistas a hacer todos los esfuerzos por conseguir una vida democrática en su centro laboral; el 90% apoya que las decisiones tomadas por las autoridades debieran ser consultadas democráticamente. Los docentes y los no docentes coinciden al manifestar que son las organizaciones gremiales los que generan un problema permanente.

Huari (2004), sustentó la tesis *Estilo de liderazgo y la gestión institucional de los Centros Educativos Nacionales y Particulares del distrito y provincia del Callao*, donde concluyó que los directores de las Instituciones Educativas del Callao perciben un estilo de liderazgo facilitador, transformacional, transaccional y controlador en su gestión institucional y la califican como una buena gestión. Los docentes consideran que existe

asociación significativa entre los diferentes estilos de liderazgo en relación a la Gestión Institucional. En la dimensión *Clima institucional* se presentan relaciones interpersonales que reflejan una comunicación eficiente fomentando la autonomía y la confianza; asimismo, los diferentes departamentos tendrían que mejorar el nivel de comunicación y coordinación. Los estudiantes perciben un estilo de liderazgo transformacional que desarrollan las autoridades en los centros educativos privados y estatales del Callao.

Aedo (2008) en su tesis *El estilo de liderazgo del director y el desempeño docente en las instituciones educativas de la ciudadela Pachacútec-Ventanilla*, concluyó que el nivel medio de los estilos de liderazgo de mayor predominancia representa el 70,6% del total, en segundo lugar, el nivel bajo 3,9 y en tercer nivel el alto con 25.5%. De estos resultados se puede establecer que el estilo de liderazgo predominante en los directores es Laissez Faire y el autoritario. Estos datos permiten demostrar que existe un nivel medio de desempeño docente, ligeramente favorable por estar afectado por el estilo de liderazgo del director, ya que su actuación incide en todos los procesos de la institución educativa, la institución que cuenta con un director eficiente está encaminada a lograr la eficacia.

Matta (2006), en su tesis *Clima organizacional y su relación con la prevalencia de un Burnout en docentes de las Facultades de Pedagogía y Cultura Física y Ciencias Administrativas y Turismo de la Universidad Nacional de Educación Enrique Guzmán y Valle*, para optar el grado académico de magíster, con mención en Docencia en el Nivel Superior, concluyó que existe una relación significativa entre el clima organizacional y el Síndrome de Burnout en docentes de las facultades de Pedagogía y Cultura Física y Ciencias Administrativas y Turismo. Un 63.16% de los docentes de las facultades de Pedagogía y Cultura Física, y Ciencias Administrativas y Turismo, refieren un clima organizacional regular en la Universidad. Un 17% de los docentes de la Facultad de Ciencias Administrativas y Turismo refieren un clima organizacional malo.

Ruiz (2011) en su investigación *Influencia del estilo de liderazgo del director en la eficacia de las instituciones educativas del consorcio "Santo Domingo de Guzmán" de Lima Norte*, explica la influencia del estilo de liderazgo del director en la eficacia de las instituciones educativas del Consorcio "Santo Domingo de Guzmán" de Lima Norte. Es un tipo de investigación básica, de nivel correlacional-causal. Se aplicó un cuestionario como instrumento a una muestra representativa de 175 docentes de tres instituciones educativas, cuya información permitió probar las hipótesis planteadas. Se determinó la correlación de los estilos de liderazgo transformacional y transaccional en la eficacia de las instituciones educativas del Consorcio "Santo Domingo de Guzmán" de Lima Norte, obteniendo como resultados que la correlación es 0,57 y 0,56 respectivamente. Asimismo, la prueba de hipótesis determinó que la hipótesis principal: Los estilos de liderazgo de los directores, influye en la eficacia de las instituciones educativas del Consorcio "Santo Domingo de Guzmán" de Lima Norte, es verdadera ( $P = 0,00 < 0,05$ ). Concluye que las subdimensiones, *influencia idealizada* y *estimulación intelectual* influyen significativamente en la eficacia de las instituciones educativas; al igual que las subdimensiones *recompensa contingente* y *dirección por excepción activa del estilo de liderazgo transaccional* influyen significativamente.

### **2.1.2. Antecedentes internacionales.**

Sandoval (2003), en su investigación *El estilo de liderazgo del director y su incidencia en el clima organizacional*, plantea la existencia de la correlación entre el estilo de liderazgo del director y el clima organizacional de manera directa. El estudio está basado en una metodología descriptiva, que permite, a partir de los resultados de los test aplicados en cinco liceos pertenecientes a la corporación Municipal de Educación de la

ilustre Municipalidad de San Bernardo, identifica el estilo de liderazgo del director y el clima organizacional al interior de cada institución.

Carrasco (2003) en su investigación *Incidencia de la gestión directiva en el clima organizacional de una unidad educativa, comuna de Maipéi*, afirmó que el clima organizacional influye en la calidad de la educación y la enseñanza, en contradicción a las reacciones favorables y desfavorables de los gestores educativos que insisten en afirmar que el ambiente laboral es recepcionado por los educandos a través de un aprendizaje irregular.

Bastarrachea & Cisneros, en su investigación *Influencia del contexto sociocultural en el liderazgo escolar en México*, estudió cómo el contexto sociocultural tiene un efecto en el papel de los directores de las escuelas preparatorias en Yucatán. Los directivos confirmaron la importancia de tener libertad de adaptar su estilo de liderazgo en su trabajo y lo importante de tener buenas condiciones físicas. Es muy importante organizar los recursos y el ambiente para el aprendizaje. Concluyen que no existen diferencias significativas entre hombres y mujeres en relación con la importancia del trabajo, el tiempo para la familia y el desarrollo profesional. Todos mostraron ambición para el logro de sus metas y perciben su cargo como una gran oportunidad entre los obstáculos.

Miranda & Andrade (1998) en su investigación *Influencia del liderazgo directivo en el rendimiento escolar de los estudiantes del segundo año de secundaria en la comunidad de Santiago*, presentado en la Pontificia Universidad católica de Chile, con el propósito de estudiar la problemática establecida por el grado de influencia del liderazgo directivo en el rendimiento académico de 200 estudiantes del segundo año de secundaria. Empleó la metodología no experimental en la investigación de tipo descriptivo correlacional. Su objetivo fue medir el grado de influencia del liderazgo directivo en el rendimiento académico de los estudiantes del segundo año de secundaria en la comunidad

de Santiago. Sus conclusiones determinaron que el liderazgo directivo, incide directamente en el rendimiento académico de los estudiantes del segundo año al potenciar los canales operativos de información y comunicación, que permiten la participación de todos los miembros en la institución educativa; asimismo, se ha encontrado en la investigación, que el liderazgo directivo influye directamente en el rendimiento académico de los estudiantes, al crear una cultura institucional de identidad y pertenencia a dicha comunidad educativa cuya aceptación, eleva el autoestima del estudiante.

## **2.2. Bases teóricas**

### **2.2.1. Gerencia educativa.**

Según Alvarado (2003), *“la gerencia, antes que una función, constituye un conjunto de actitudes para lograr resultados y generar valor agregado”* (pág. 33). Uno de los más lúcidos y proficuos especialistas en el tema, cuando sostiene que en los últimos cien años en la Administración se han producido dos importantes innovaciones teórico-conceptuales (Drucker, Los desafíos de la gerencia para el siglo XXI, 1999, pág. 88).

A principios del siglo se definió por primera vez una clara distinción entre los administradores y los propietarios de las empresas; asignándoles a los primeros una función distintiva especializada y que ha dado lugar a lo que hoy se denomina la Gerencia Profesional. Dentro de este marco, a partir de los años veinte, con el proceso de formalización de las organizaciones se plantea una nueva conceptualización sobre la dinamización de la empresa mediante la fijación de objetivos, formulación de políticas y la toma de decisiones, etc., de aquellos que operan en los niveles inferiores, es decir los que cumplen las decisiones, acatan las políticas y logran los objetivos.

En un contexto de dinamismo y afán productivo de la administración de todo tipo de organizaciones, establece de manera escueta este concepto: La gerencia es el órgano

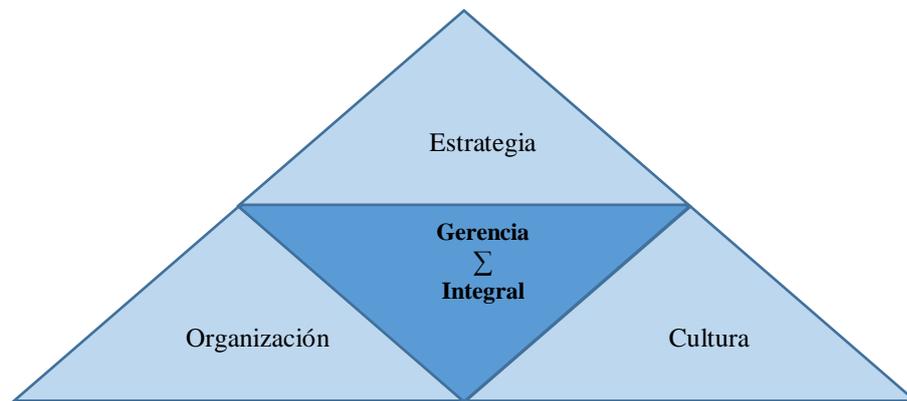
específico y distintivo de toda organización. Aunque es un concepto formal, sirve como punto de partida para que cada cual establezca oportunamente los cambios necesarios y suficientes, a fin de que el funcionamiento de la organización sea adecuado a las exigencias de la realidad y en concordancia con los principios de la gerencia moderna. (Drucker, 2002, pág. 45)

A su vez, Matsushita (1996) considera que la gerencia siempre debe desenvolverse con una política de “dirección abierta”, a la que describe de la siguiente manera:

La dirección abierta significa confianza en los empleados, comunicación fácil dentro de la empresa, alta moral de los trabajadores y, sobretodo, solidaridad empresarial. El principio de dirección abierta también se deberá aplicar al nivel de sección o división. Cada miembro deberá informarse exactamente de lo que está sucediendo en su sección o división. El jefe de grupo deberá exponer claramente su política y los objetivos a corto y largo alcance a los que se espera que aspiran todos. Sólo cuando el empresario ponga todas sus cartas sobre la mesa, sus empleados cooperarán de buena gana para llegar a las metas que se les ha propuesto.

Sallenave (2002) considera fundamental orientarnos hacia una gerencia integral, que consiste en relacionar todas las fuerzas del manejo de una organización en busca de una mayor competitividad:

- La estrategia: Para saber a dónde vamos y cómo lograrlo.
- La organización: Para llevar a cabo la estrategia eficientemente.
- La cultura: Para dinamizar la organización y animar a su gente.



**Figura 1. Fuerza de manejo de una organización.**

**Fuente: Alvarado, O. (1999)**

En el ámbito de la docencia, se suele hablar con frecuencia, como en otros ámbitos, de gerencia, gerente, gerencial y términos similares, no siempre con la correspondiente precisión del significado. Como todo en la sociedad, también el término gerencia tiene una evolución constante. Y entre nosotros, su incorporación ha sido gradual y de una profundidad relativa.

El proceso de conducción de una institución educativa por medio del ejercicio de un conjunto de habilidades directivas orientadas a planificar, organizar, coordinar y evaluar la gestión estratégica de aquellas actividades necesarias para alcanzar eficacia pedagógica, eficiencia administrativa, efectividad comunitaria y trascendencia cultural.

Como puede apreciarse, la gestión pedagógica y la gestión administrativa se proyectan a vincularse con la comunidad, con una dimensión cultural que debe alcanzar frutos duraderos en las personas y en los grupos humanos.

La gerencia básicamente, es una función administrativa, de naturaleza profesional, inherente a un cargo directivo. Por tanto, el ejercicio de dicho cargo implica una serie de cualidades y exigencias personales, sobre todo un conjunto de actitudes específicas que le

favorezcan para la conducción exitosa de las funciones que dicho cargo conlleva (Alvarado, pág. 45).

#### ***2.2.1.1. Estilo gerencial.***

La gerencia es una actividad realizada por seres humanos, y como tal, influenciada por sus características personales, como elementos determinantes de lo que se ha dado en llamar el estilo gerencial. Aspectos tales como liderazgo y capacidad para gerenciar y armonizar, son parte de la personalidad y a su vez definen el estilo del gerente y sus posibilidades para obtener resultados con un alto nivel de desempeño.

Likert (1969) define el estilo gerencial como un modelo administrativo que considera como categorías los estilos, sistemas, perfil o tipo de enfoque, sin referencias a la estructura de la organización, que supone la administración como un proceso relativo y variable.

Cada tipo de comportamiento gerencial genera un conjunto de relaciones y consecuencias que afectan la estructura, las prioridades y la calidad de la respuesta de una organización, cuyas características se constituyen en la contrapartida del estilo gerencial. Para cada tipo de gestión, hay un estilo que maximiza resultados; el impacto puede variar si se trata de un tipo de gestión (consultoría gerencial, publicidad creativa). O uno altamente estructurado (refinería o línea de ensamblaje).

Hay que identificar los componentes más vulnerables al estilo gerencial, pues son los que deben tenerse en cuenta al momento de definir el perfil del gerente el cual está dado por las demandas de los procesos y principalmente por las características de la gente a ser gerenciada. Es diferente gerenciar a un alto nivel profesional que a un nivel de operario; a alta calificación técnica, que a aprendices; en ambientes de trabajos repetitivos, que en uno de trabajos variables.

El estilo personal tiene influencia en el estilo gerencial. La persona hiperactiva de poca paciencia y que quiere imponer la manera de hacer las cosas, versus aquella persona sosegada, paciente y que deja que cada quien resuelva de la mejor manera. El convencimiento de que el carácter fuerte es evidencia de liderazgo, versus el liderazgo basado en la orientación al logro.

El mejor estilo gerencial es aquel que logra los mejores resultados, pues su estilo coincide más frecuentemente con las situaciones a las que se enfrenta, y tiene la facilidad de adaptarse en los casos restantes. Y así en general, se pueden perfilar estilos de personalidad, los cuales tienen diferentes efectos sobre los resultados. Cada tipo de personalidad tiene un tipo de trabajo para el cual sus aptitudes/actitudes son las adecuadas. Por ejemplo, el tipo hiperactivo orientado a la tarea, es bueno para las situaciones de transición/transformación en las cuales las sumas de cortos plazos (táctico) se hacen importantes; pero una vez que terminó esa etapa, ya su estilo no es el adecuado para gerenciar una actividad estabilizada.

Se podría llegar a la conclusión de que, en cada etapa de la vida empresarial, hace falta un estilo gerencial diferente. Si cada gerente estuviera consciente de su propio estilo y de cómo éste impacta en los resultados, entonces tendría la posibilidad de hacer los ajustes necesarios (a veces imposibles de lograr) para adecuarse al ambiente en el que se encuentra. El estilo gerencial es el componente del ambiente de trabajo que mayor influencia tiene sobre el ambiente y la motivación de la gente.

La manera de acotar la variabilidad que puede significar la diferencia entre un estilo y otro, es el reconocimiento de las cosas que deben ser hechas y de qué manera, evitando aquellas que no sean necesarias. Parte importante del rol de la gerencia consiste en la jerarquización y priorización de cada aspecto de la actividad de un negocio. El no

saber asignar la criticidad adecuada a cada necesidad, distorsiona las relaciones y en general lleva a una innecesaria conflictividad (stress) y eventualmente al fracaso.

La brecha que existe entre las demandas del tipo de trabajo y las características del gerente son el indicador de propensión al resultado de una organización. Si el estilo coincide con el requerimiento, las condiciones están dadas para que haya resultados satisfactorios. En caso contrario, o sea, cuando la brecha es grande, el gerente debe modificar su estilo, redefinir los elementos del trabajo, cambiar el sistema de organización o inclusive renunciar al trabajo. El gerente efectivo debe ser humano, benevolente y justo (Confucio).

#### *Características del gerente exitoso.*

Detrás de un gerente exitoso existe un gerente preocupado principalmente por las personas, que se asegura que en los niveles más bajos existan otros gerentes que se preocupen también por los demás. Sus características son:

- Enfatiza las políticas y procedimientos
- Mantiene su independencia
- Evita métodos autoritarios
- Enfatiza la competitividad
- Favorece el desarrollo personal
- Alienta la participación en la planificación
- Establece objetivos desafiantes
- Promueve las iniciativas personales
- Favorece nuevas ideas e innovaciones
- Ofrece incentivos económicos prácticos
- Asegura un adecuado coaching

- Alienta el pensamiento no estructurado
- Establece los límites en las relaciones internas
- Favorece el debate interno
- Mantiene el equilibrio entre la autoridad y el debate
- Estructura equipos Ad Hoc
- Promueve el compromiso con el trabajo y con la empresa
- Favorece a los más participativos y contributivos
- Mide el resultado más que el esfuerzo
- Favorece al que usa intensivamente los recursos tecnológicos a su alcance
- Establece con claridad los resultados esperados y deja difusos los medios para lograrlo
- Incentiva la comunicación en todos los sentidos
- Evalúa en forma independiente el desempeño de los equipos y de sus integrantes
- Negocia y enseña a negociar
- Desalienta el juego político en favor de la relación cara a cara
- Se corrige cuando se equivoca y lo considera parte del trabajo
- Evalúa basándose en el pasado, el presente y futuro con igual peso
- Establece reglas en bases individuales
- Reconoce la orientación al sí y a los tiempos de respuestas dinámicos
- Establece estándares basados en desempeño posible
- Vincula cada asignación con el desempeño global del negocio
- Valora la conciencia de costos y gastos, pero favorece la rentabilidad
- Establece un buen sistema de reportes e información
- Gerencia el cambio
- Delega, delega y delega

### **2.2.1.2. Funciones gerenciales.**

Robbins (1999) señala que las funciones de la gerencia son:

- La planeación, que consiste en definir las metas, establecer la estrategia general para lograr estas metas y desarrollar una jerarquía comprensiva de los planes para integrar y coordinar actividades.
- La organización, según la cual los gerentes son responsables de diseñar la estructura de la organización. Esto comprende la determinación de tareas, los correspondientes procedimientos y dónde se tomarán las decisiones.
- La dirección, por cuanto los gerentes son los responsables de motivar a los subordinados, de dirigir las actividades de las demás personas, establecer los canales de comunicación propicios e impulsar el liderazgo.
- El control, pues para asegurar que todas las acciones se desenvuelvan como corresponde, el gerente debe monitorear el rendimiento de la organización. Es importante el cumplimiento de las metas propuestas, mediante los procedimientos más beneficiosos para todos.

La gerencia, antes que una función, constituye un conjunto de actitudes para lograr resultados y generar valor agregado. (Alvarado, 2003, pág. 33)

A principios del siglo, (con Taylor), se definió por primera vez una clara distinción entre los administradores y los propietarios de las empresas, asignándoles a los primeros una función distintiva especializada y que ha dado lugar a lo que hoy se denomina la gerencia profesional. Dentro de este marco, a partir de los años veinte (con Weber), con el proceso de formalización de las organizaciones se plantea una nueva conceptualización, sobre la dinamización de la empresa mediante la fijación de objetivos, de formulación de

políticas y la toma de decisiones, etc., de aquellos que operan en los niveles inferiores, es decir, los que cumplen las decisiones, acatan las políticas y logran los objetivos.

La gerencia educativa hoy en día se constituye en el eslabón fundamental para el desarrollo de la institución. Sin una buena administración no podemos hablar de una solvente gestión.

### ***2.2.1.3. Estilo gerencial según René Likert.***

Toda institución que ponga en práctica estrategias que aseguren el cumplimiento de sus fines y las aspiraciones de sus miembros, obtendrá un rendimiento sobresaliente como productividad, rendimiento y satisfacción que influenciarán sobre la percepción del clima institucional. Es por ello que Likert propone su teoría de análisis y diagnóstico basado en variables causales, intermedias y finales que componen las dimensiones y tipos de climas existentes en toda institución u organización. Likert nos plantea cuatro estilos fundamentales que se aplican el nivel de clima institucional:

- Sistema autoritario explotador.- Se basa en los conceptos de gerencia de la teoría X de Mag Gregor y su liderazgo directivo).
- Sistema autoritario benevolente.- Relación directa subordinado – líder, donde el subordinado está relativamente alejado de otros asuntos, relaciones con el trabajo, ya que el énfasis está en la relación uno -uno (supervisor - supervisado).
- Sistema consultivo participativo.- Liderazgo participativo donde el líder consulta con su gente a nivel individual para proceder a tomar decisiones.
- Sistema participativo grupal.- Basado en la teoría de Mag Gregor donde se hace énfasis en la interacción de equipos en todos los procesos críticos de la organización.

El modelo de Likert es utilizado en una organización que cuentan con un punto de partida para determinar (a) el ambiente que existe en cada categoría; (b) el que debe prevalecer; (c) los cambios que se deben implantar para derivar el perfil Organizacional deseado. Para poder hacer una evaluación del Clima institucional basada en la teoría anteriormente planteada, se diseñó un instrumento que permite evaluar el clima actual de una organización con el clima ideal.

Likert diseño su cuestionario considerando aspectos como:

- Método de mando: manera en que se dirige el liderazgo para influir en los empleados.
- Características de las fuerzas motivacionales: estrategias que se utilizan para motivar a los empleados y responder a las necesidades.
- Características de los procesos de comunicación: referido a los distintos tipos de comunicación que se encuentran presentes en la empresa y como se llevan a cabo.
- Características del proceso de influencia: referido a la importancia de la relación supervisor -subordinado para establecer y cumplir los objetivos.
- Características del proceso de toma de decisiones, pertenencia y fundamentación de los insumos: en los que se basan las decisiones, así como te distribución de responsabilidades.
- Características de los procesos de planificación: estrategia utilizada para establecer los objetivos organizacionales.
- Características de los procesos de control, ejecución y distribución del control: en los distintos estratos organizacionales.
- Objetivo de rendimiento y perfeccionamiento: referidos a la planificación y formación deseada.

El instrumento desarrollado por Likert busca conocer el estilo operacional, a través de la medición de las dimensiones ya citadas. La metodología para aplicar el instrumento está fundamentada en presentar a los participantes varias opciones por cada concepto, donde se generará su opinión en relación a las tendencias de la organización (ambiente autocrático y muy estructurado o más humano y participativo).

#### ***2.2.1.4. El liderazgo gerencial.***

La aspiración normal de todas las instituciones educativas es el liderazgo. Una institución líder es lo ideal, dirigida también por líderes cuya influencia va más allá de los límites formales de la institución, tratase de escuela, colegio, instituto o universidad. Se considera que la mejor manera de fijar lo que dará como resultado el liderazgo es señalando algunos atributos relacionados con lo que el líder debe ser, saber y hacer. Tales atributos consisten en:

- **Fijar el rumbo.** Los líderes posicionan su institución hacia el futuro. Prever el futuro implica predecir y jugar con diversas influencias, entre ellas la clientela, la tecnología, las regulaciones, los competidores, los inversionistas y proveedores. Dirigiéndose a este estado futuro, los líderes deben posicionar sus instituciones de modo que formen una identidad propia y única y generen valor para todos los que tengan intereses en ellas. Muchas son las expresiones que describen tal estado futuro: visión, misión, estrategia, aspiración, destino, previsión, principios. Los líderes que fijan el rumbo saben y hacen por lo menos tres cosas: comprenden los sucesos externos, se enfocan en el futuro, y convierten la visión en acción.
- **Demostrar carácter personal.** Indudablemente, los líderes tienen carácter. Los seguidores necesitan líderes en quienes pueden creer, con quienes puedan identificarse y en quienes puedan tener confianza. Es lo que se denomina también

“credibilidad” y encierra a su vez atributos como honestidad, capacidad de inspirar, imparcialidad, capacidad de apoyar a otros. Los líderes de carácter viven los principios de su organización practicando lo que predicán, poseen y generan en los demás, una imagen positiva de sí mismos y exhiben capacidad cognoscitiva y encanto personal en alto grado.

- **Movilizar la dedicación individual.** Los líderes convierten una visión en hechos haciendo que otros se comprometan. Traducen las aspiraciones futuras en aquellas conductas y acciones cotidianas que se le exige a cada empleado. De esta manera, los empleados se comprometen a armonizar sus acciones con las metas organizacionales y se dedican a poner el corazón, el alma y la mente en los propósitos de la organización. Los líderes han de forjar relaciones colaborativas, han de compartir el poder y la autoridad y han de manejar la atención. Los líderes tienen que ayudar a los individuos a ver y sentir cómo sus aportes contribuyen al logro de las metas de la entidad.
- **Engendrar capacidad organizacional.** La capacidad organizacional se refiere a los procesos, prácticas y actividades que crean valor para la organización. Los líderes tienen que ser capaces de traducir el rumbo organizacional en directivas, la visión en prácticas y el propósito en procesos. La capacidad representa la identidad de la empresa o institución educativa tal como la perciben tanto los empleados como los clientes o usuarios. Exige líderes que exhiban por lo menos estas habilidades: forjar la infraestructura organizacional, aprovechar la diversidad, desarrollar equipos, diseñar sistemas de recursos humanos y hacer realidad el cambio.

Se puede ser gerente sin ser líder, si es posible, pero ideal es que ambas categorías se interrelacionen, compenetren y se fusionen. Porque el liderazgo es la acción de mover,

guiar, conducir y dirigir masas, por medios no coercitivos; en cambio, administrar o gerenciar ha sido considerada como una acción basada únicamente en la autoridad.

Dentro de este contexto en las instituciones educativas se debe de desarrollar el liderazgo gerencial que va mucho más allá, ya que ello permite ganar la admiración por la capacidad de diálogo, lealtad, adhesión, dedicación, respeto y obediencia espontánea y entusiasta del grupo humano que se encuentra en el entorno. Esta situación conlleva con mucha facilidad al logro de los objetivos.

Hickman (1992) desarrolla una anticipada comparación de roles sobre el papel que cumple el gerente y del líder:

**Tabla 1.**  
**Roles del gerente y del líder.**

<b>Gerente</b>	<b>Líder</b>
Anhela estabilidad	Prospera en la crisis
Duplica o copia	Origina
Reacciona	Actúa previamente
Planifica	Experimenta
Reorganiza	Replantea
Refina	Revoluciona
Es escéptico	Optimista
Venera la ciencia	Exalta el arte
Cumple sus obligaciones	Persigue sus sueños
Examina su rendimiento	Explora su potencial
Recompensa a la gente	Satisface a la gente
Énfasis en el corto plazo	Busca resultados en el largo plazo
Un gerente quiere lo bueno	Un líder demanda lo mejor

*Fuente: Hickman (1999, pág. 67)*

El líder debe ser capaz de crearle una visión de futuro al cual aspirar y llegar. Dentro de ese marco son importantes las ideas claras y sobre todo la convicción del deseo que se quiere lograr. La capacidad visionaria de los directivos está relacionada con los referentes teóricos y metodológicos y la madurez que el individuo nos presenta. En una institución educativa, la visualización de la problemática institucional no es todo; ello no es suficiente, se necesita de la tenacidad, rigurosidad, permanencia, tolerancia, para hacer realidad y concretar las metas trazadas.

**Tabla 2.**  
**El gerente y el gerente líder.**

	<b>Gerente</b>	<b>Gerente líder</b>
Responsabilidad	Acepta	Busca
Riesgo	Moderado	Mayores
Tendencia	Espíritu burocrático	Espíritu empresarial
Tareas	Cómodas, fáciles	Busca oportunidades más urgentes
Subordinados	Empleados	Miembros de grupo
Directivas	Sigue “las de arriba”	Futurista, se anticipa
Metas	Modestas	Exigentes para él mismo
Clima	Aceptables	Dinámico, agradable
Resultados	Eficacia	Eficacia, cambios, innovaciones
Conflictos	Apaciguador	Provocador, desafiante
Valores	Aceptan como son	Crea y afirma

*Fuente: Hickman (1999, pág. 104)*

El líder debe de trabajar en el marco de tres aspectos:

- **Visión**, que viene a ser la capacidad de **visualizar** un proyecto futuro.
- **Misión**, que se sustenta en la **vocación**, la acción y las tareas para realizar los proyectos futuros.
- **Valores**, que van desde los **principios** y cimientos de la organización de la cultura.

### **2.2.1.5. Cuatro estilos de liderazgo.**

Los cuatro estilos de liderazgo se sustentan en el informativo, el persuasivo, el participativo y el delegatorio:

- **El informante**, aplicable cuando el subordinado está en proceso de aprendizaje (inmaduro). Considera una baja relación, pero una gran orientación a la tarea.
- **El persuasivo**, cuando el subordinado es más competente (un tanto más maduro). Se concede mayor importancia tanto a la relación como a la tarea.
- **El participativo**, cuando el subordinado ha logrado un mayor grado de madurez. La orientación o énfasis a la tarea es un tanto más baja (se asume que a ellos se les pueden trabajar) y más bien se enfatiza en las relaciones.
- **El delegatorio**, corresponde a un alto grado de madurez por lo que se le puede delegar tarea sin necesidad de tanto control y también debido a la alta confianza y seguridad. Requieren de poca atención a las relaciones (Alvarado, 2003, pág. 54).

En síntesis, esta es una teoría de aplicación evolutiva y diferenciada del liderazgo de acuerdo a cómo vaya desarrollando la madurez del subordinado. Se plantea cinco posibles estilos de liderazgo:

- **Autócrata I**: Cuando el líder toma solo la decisión con la información que se posee.
- **Autócrata II**: Cuando el líder solicita información de los subalternos y él toma la decisión.
- **Consultivo I**: El líder comparte información y solicita sugerencias a sus subordinados de manera individual y luego toma la decisión.

- **Consultivo II:** El líder propone los problemas a todo el grupo, entre todos proponen alternativas propuestas de manera grupal y se reserva la decisión en base a las recomendaciones del grupo.

Finalmente, la elección del estilo del liderazgo depende de las circunstancias en las que se usen, condicionado por los siguientes factores:

- El líder, en cuanto al poder del puesto que ocupa en la organización, o las fuerzas como sus sistemas de valores, confianza en sus subordinados, su personalidad, seguridad, experiencia, expectativas, etc.
- La tarea, en cuanto a su estructura como naturaleza, exigencias, importancia, tienen cultura y políticas organizacionales, etc.
- Los subordinados, según sus relaciones, personalidad, expectativa, componentes.

### **2.2.2. Clima institucional.**

#### ***2.2.2.1. Definición de clima institucional.***

En el marco del buen desempeño del directivo, el rol del director y de los docentes que cumplen funciones directivas exige ejercer con propiedad el liderazgo y la gestión de las instituciones educativas en los siguientes ámbitos de acción: relaciones humanas, satisfacción laboral, participación y motivación.

Según MINEDU (2014):

En la escuela se construyen normas consensuadas y se gestiona el conflicto como oportunidad de aprendizaje para prevenir, atender y contener posibles situaciones de contradicción y/o confrontación. De esta manera, se promueve el desarrollo de habilidades personales y actitudes favorables para lograr un clima que beneficie el desarrollo de los aprendizajes fundamentales. (Pág. 7)

Goncalves (1997) nos dice que el clima organizacional “es un fenómeno interviniente que media entre los factores del sistema organizacional y las tendencias motivacionales que se traducen en un comportamiento que tiene consecuencias sobre la organización (productividad, satisfacción, rotación, etc.).” (Pág. 67)

Alves (2000) comenta que es el resultado de la percepción que los trabajadores realizan objetivamente de una realidad. La de comunicación, el respeto mutuo, la atmósfera amigable, la aceptación, los sentimientos de pertenencia y la sensación de satisfacción, son los factores que determinan un clima aceptable que permitirá la producción correcta y el buen rendimiento (p.124)

Un clima institucional, tiene consecuencias en una organización de forma positiva y negativa, que lo definen los miembros de cada institución. Estas pueden ser positivas: logro, afiliación, poder, productividad, baja rotación, satisfacción, adaptación e innovación; como también negativas: inadaptación, alta rotación, ausentismo, poca innovación y baja productividad.

Balam & Velásquez (2004), las percepciones y respuestas que abarcan el clima institucional se origina en una gran variedad de factores:

- Factores de liderazgo y prácticas de dirección (tipos de supervisión: autoritaria, participativa, etc.).
- Factores relacionados con el sistema formal y la estructura de la organización (sistema de comunicaciones, relaciones de dependencia, promociones, remuneraciones, etc.).
- Las consecuencias del comportamiento en el trabajo (sistema de incentivo, apoyo social, interacción con los demás miembros, etc.). (Pág. 45)

Se puede deducir entonces que el clima institucional es un fenómeno persistente del ambiente escolar, que se ve afectado por factores del sistema institucional y las tendencias motivacionales que se traducen en un comportamiento que tiene consecuencias sobre la organización, generado a partir de las vivencias cotidianas de sus miembros.

Este ambiente está estrechamente ligado con las actitudes, creencias, valores y motivaciones que tiene cada miembro de la institución educativa y que se expresan en las relaciones personales y profesionales. Un clima institucional favorable o adecuado es fundamental para un funcionamiento eficiente de la institución educativa, así como crear condiciones de convivencia armoniosa.

#### ***2.2.2.2. Características de clima institucional.***

Las características del sistema institucional generan un determinado clima institucional. Este repercute sobre las motivaciones de los miembros de la organización y su correspondiente comportamiento cuyas consecuencias para la organización serán la productividad, satisfacción, rotación, adaptación, etc.

Litwin & Stinger (1978) postulan nueve dimensiones que se relacionan con ciertas propiedades de la organización:

1. **Estructura:** Representa la percepción que tienen los miembros de la organización acerca de la cantidad de reglas, procedimientos, trámites y otras limitaciones a que se ven enfrentados en el desarrollo de su trabajo.
2. **Responsabilidad:** Es el sentimiento de los miembros de la organización acerca de la autonomía en la toma de decisiones relacionada a su trabajo.

3. **Recompensa:** Corresponde a la percepción de los miembros, sobre la adecuación de la recompensa recibida por el trabajo bien hecho.
4. **Desafío:** Corresponde al sentimiento que tienen los miembros de la organización, acerca de los desafíos que impone el trabajo.
5. **Relaciones:** Es la percepción de parte de los miembros de la organización acerca de la existencia de un ambiente de trabajo favorable y de buenas relaciones sociales tanto entre pares como entre jefes y subordinados.
6. **Cooperación:** Es el sentimiento de los miembros de la organización sobre la existencia de un espíritu de ayuda de parte de los directivos y otros empleados de grupo, el énfasis está puesto en el apoyo mutuo, tanto de niveles superiores como inferiores.
7. **Estándares:** Es la percepción de los miembros acerca del énfasis que ponen las organizaciones sobre las normas de rendimiento.
8. **Conflictos:** Es el sentimiento del grado en que los miembros de la organización, tanto pares como superiores, aceptan las opiniones discrepantes, y, no temen enfrentar y solucionar los problemas tan pronto surjan.
9. **Identidad:** Es el sentimiento de pertenencia a la organización y que es un elemento importante y valioso dentro del grupo de trabajo. En general, es la sensación de compartir los objetivos personales con los de la organización.

El conocimiento del clima institucional, según Balam & Velásquez, “proporciona retroalimentación acerca de los procesos que determinan los comportamientos institucionales, permitiendo además, introducir cambios planificados tanto en las actitudes y conductas de los miembros, como en la estructura institucional o en uno o más subsistemas que la componen” (Pág. 20)

### **2.2.2.3. Tipos de clima institucional.**

Según Ferreira & Disla (2012), el clima institucional puede dividirse en dos grandes tipos: clima autoritario y clima participativo:

#### **a. Clima de tipo autoritario:**

- Autoritarismo explotador: se caracteriza porque la dirección no tiene confianza en sus empleados, el clima que se percibe es de temor, la interacción de los superiores y subordinados son casi nulas y la mayor parte de las decisiones son tomadas por los jefes y se distribuyen según una función puramente descendente.
- Autoritarismo paternalista: se caracteriza porque la dirección tiene confianza con sus subordinados, se utiliza recompensas y castigos como fuente de motivación para los trabajadores. En este clima la dirección juega con las necesidades sociales de los empleados, sin embargo, da la impresión de que se trabaja en un ambiente estable y estructurado.

#### **b. Clima de tipo participativo:**

- Consultivo: se caracteriza por la confianza que existe entre los superiores con sus subordinados, a los cuales se les permite tomar decisiones específicas dentro de un clima participativo logrando satisfacer necesidades de estima y existe la delegación. La comunicación es de tipo horizontal.
- Participación en grupo: se caracteriza porque la dirección tiene plena confianza en sus empleados. Los procesos de toma de decisiones persiguen la integración de todos los niveles. La comunicación no se hace solamente de manera ascendente o descendente, sino también de forma lateral. Los empleados están motivados por la participación, se trabaja en función de objetivos por rendimiento, las relaciones de trabajo (supervisor — supervisado) se basa en amistad, las responsabilidades

compartidas. El funcionamiento de este sistema es el equipo de trabajo como mejor medio para alcanzar los objetivos a través de la participación estratégica.

#### ***2.2.2.4. Importancia del clima institucional.***

El clima institucional adecuado, expresado en un ambiente saludable, se convierte en un factor que favorece:

- Una convivencia armoniosa.
- El bienestar de la comunidad educativa.
- La percepción de la IE. como un espacio amigable, seguro y protector frente a riesgos psicosociales.
- Un funcionamiento eficiente de la IE.
- El desarrollo de la TOE y las actividades formativas y preventivas en la IE.
- El desarrollo personal: “aprender a ser mejor persona”.
- El aprendizaje de valores de respeto a la diversidad, la tolerancia, el desarrollo de la identidad y la autonomía, la inteligencia emocional, la práctica de habilidades sociales.
- El logro de los aprendizajes.
- El crecimiento profesional de los docentes

#### ***2.2.2.5. Factores que intervienen en el clima institucional.***

Goncalves, afirma que el clima institucional es “un fenómeno que media entre los factores del sistema institucional y las tendencias motivacionales que se traducen en un comportamiento que tiene consecuencias sobre la organización tales como productividad, satisfacción, rotación, etc.” (Pág. 23).

Los factores que intervienen en el clima institucional son los siguientes:

*a. Motivación*

De acuerdo con Robbins (1999), *motivación* es “la voluntad de ejercer altos niveles de esfuerzo hacia las metas institucionales, condicionados por la capacidad del esfuerzo de satisfacer alguna necesidad individual” (p. 168); y *necesidad*, de acuerdo al mismo, Robbins “algún estado interno que hace que ciertos resultados parezcan atractivos” (p. 168).

Balam & Velásquez, establecen que es posible distinguir distintos tipos de motivación, teniendo en cuenta cuáles son los factores que en cada circunstancia determinan preponderantemente la conducta del sujeto:

- **La motivación intrínseca.** Corresponde a la satisfacción que siente el sujeto, producida por la misma conducta o tarea a realizar.
- **La motivación extrínseca.** En este caso, lo que mueve a la persona es el beneficio obtenido como resultado de su desempeño.
- **La motivación trascendente.** Dada nuestra condición de seres sociales, muchos de nuestros comportamientos no se explican exclusivamente por su beneficio extrínseco obtenido, o por la satisfacción intrínseca lograda, sino por el beneficio o satisfacción que obtiene un tercero, o bien porque éste evita algo negativo para él. (Pág. 34).

López (2003), comenta lo siguiente: “los factores que determinan un nivel de motivación en el empleado son: el trabajo en sí, la responsabilidad, progreso, crecimiento, realización, reconocimiento, posición, relaciones interpersonales, supervisión, colegas y

subordinados, supervisión técnica, políticas administrativas, estabilidad en el cargo, condiciones físicas, salario y vida personal” (Pág. 17).

Robbins (2010), analiza las necesidades de los empleados y entre ellas menciona, como la teoría más conocida acerca de la motivación, la jerarquía de Maslow, el psicólogo que propuso que dentro de cada persona existe una jerarquía de cinco necesidades:

- **Necesidades fisiológicas:** las necesidades de una persona de comida, bebida, refugio, sexo y otros requerimientos físicos.
- **Necesidades de seguridad:** las necesidades de una persona de seguridad y protección ante el daño físico o emocional, así como la seguridad de que las necesidades físicas se seguirán cubriendo.
- **Necesidades sociales:** la necesidad de una persona de afecto, pertenencia aceptación y amistad.
- **Necesidades de estima:** la necesidad de una persona de factores internos de estima, como el respeto por sí misma, la autonomía y el logro y los factores externos de estima, como el estatus, el reconocimiento y la atención.
- **Necesidades de autorrealización:** las necesidades de una persona de crecimiento, de lograr su potencial y de lograr su realización personal; la motivación para convertirse en lo que uno tiene la capacidad de llegar a ser.

El mismo Robbins propone la teoría de las tres necesidades, que sostiene que existen tres necesidades adquiridas, no innatas, que son motivadores importantes en el trabajo:

- **La necesidad de logros,** es la motivación para triunfar y sobresalir en relación con un conjunto de estándares.

- **La necesidad de poder**, que es la necesidad de hacer que otros se comporten de manera diferente a la que se hubieran conducido en otras circunstancias.
- **La necesidad de afiliación**, la cual es el deseo de las relaciones interpersonales cercanas y de amistad.

*b. Motivación y conducta*

Con el objeto de explicar la relación motivación-conducta, es importante partir de algunas posiciones teóricas que presuponen la existencia de ciertas leyes o principios basados en la acumulación de observaciones empíricas.

Para Chiavenato (1995), existen tres premisas que explican la naturaleza de la conducta humana. Estas son:

- El comportamiento es causado. Es decir, existe una causa interna o externa que origina el comportamiento humano, producto de la influencia de la herencia y del medio ambiente.
- El comportamiento es motivado. Los impulsos, deseos, necesidades o tendencias son los motivos del comportamiento.
- El comportamiento está orientado hacia objetivos. Existe una finalidad en todo comportamiento humano, dado que hay una causa que lo genera. La conducta siempre está dirigida hacia algún objetivo.

Si enfocamos la motivación como un proceso para satisfacer necesidades, surge lo que se denomina el ciclo motivacional, cuyas etapas son las siguientes:

- Homeostasis. Es decir, en cierto momento el organismo humano permanece en estado de equilibrio.
- Estímulo. Es cuando aparece un estímulo y genera una necesidad.
- Necesidad. Esta necesidad (insatisfecha aún), provoca un estado de tensión.

- Estado de tensión. La tensión produce un impulso que da lugar a un comportamiento o acción.
- Comportamiento. El comportamiento, al activarse, se dirige a satisfacer dicha necesidad. Alcanza el objetivo satisfactoriamente.
- Satisfacción. Si se satisface la necesidad, el organismo retorna a su estado de equilibrio, hasta que otro estímulo se presente. Toda satisfacción es básicamente una liberación de tensión que permite el retorno al equilibrio homeostático anterior.

*c. Aprendizaje de la motivación*

Algunas conductas son totalmente aprendidas pues es la sociedad la que moldea, en parte, la personalidad. Nacemos con un bagaje instintivo, con un equipo orgánico, pero la cultura va moldeando nuestro comportamiento y creando nuestras necesidades. Las normas morales, las leyes, las costumbres, las ideologías y la religión, influyen también sobre la conducta humana y esas influencias quedan expresadas de distintas maneras. En cualquier caso, esas influencias sociales externas se combinan con las capacidades internas de la persona y contribuyen a que se integre la personalidad del individuo aunque, en algunos casos y en condiciones especiales, también puede causar la desintegración.

Lo que para una persona es una recompensa importante, para otra podría ser algo inútil. Por ejemplo, un vaso con agua probablemente sería más motivador para una persona que ha estado muchas horas caminando en un desierto con mucho calor, que para quien tomó tres bebidas frías en el mismo desierto. La forma cómo la sociedad moldea a las personas y las impulsa a comportarse de una determinada manera es la siguiente:

- El estímulo se activa.
- La persona responde ante el estímulo.

- La sociedad, por intermedio de un miembro con mayor jerarquía (padre, jefe, sacerdote, etc.), trata de enseñar, juzga el comportamiento y decide si éste es adecuado o no.
- La recompensa (incentivo o premio) se otorga de ser positivo.
- Si se juzga inadecuado, proporciona una sanción (castigo).
- La recompensa aumenta la probabilidad de que en el futuro, ante estímulos semejantes, se repita la respuesta prefijada.
- El castigo es menos efectivo, disminuye la probabilidad de que se repita ese comportamiento ante estímulos semejantes.
- El aprendizaje consiste en adquirir nuevos tipos actuales o potenciales de conducta.

Es por esto que la motivación del personal se constituye en un medio importante para apuntalar el desarrollo de los trabajadores y mejorar la productividad en la empresa, manteniendo el grado de compromiso y esfuerzo, valorando adecuadamente la cooperación de sus miembros, estableciendo mecanismos que permitan disponer de una fuerza de trabajo suficientemente motivada para un desempeño eficiente y eficaz, conduciendo al logro de los objetivos y las metas de la organización y al mismo tiempo, logrando satisfacer las expectativas y aspiraciones de sus integrantes.

#### *d. Equipo de trabajo*

Hablar de equipos de trabajo no es lo mismo que grupos de trabajo, cada uno tiene características únicas. Los grupos de trabajo interactúan básicamente para compartir información y para tomar decisiones que ayuden a cada miembro en hacer su labor de manera más eficiente y eficaz; no hay necesidad para que los grupos de trabajo se involucren en un trabajo colectivo que requiere un esfuerzo conjunto. Por otra parte, los equipos de trabajo son grupos cuyos miembros trabajan intensamente en un objetivo

común y específico, y utilizan su sinergia positiva, responsabilidad individual y mutua, junto con sus habilidades complementarias

Existen diferentes tipos de equipos de trabajo que pueden diseñar productos, prestar servicios, negociar acuerdos, coordinar proyectos, dar consejos e incluso tomar decisiones:

- Equipo de solución de problemas: Son equipos involucrados en esfuerzos para mejorar las actividades laborales o para soluciones de problemas específicos.
- Equipo de trabajo autodirigido: El cual es un grupo formal de empleados que operan sin un gerente y que son responsables de un proceso de trabajo completo o de un segmento. Un equipo autodirigido es responsable de lograr que el trabajo se haga y se maneje a si mismo. Por lo general esto incluye la planeación y programación del trabajo, la asignación de tareas a los miembros, el control colectivo del ritmo de trabajo, la toma de decisiones y encargarse de los problemas.
- Equipo multifuncional: Es un equipo de trabajo formado por individuos de varias especialidades. Muchas organizaciones utilizan equipos multifuncionales.
- Equipo virtual: La cual utiliza la tecnología para vincular físicamente a miembros dispersos para lograr un objetivo común.

Los equipos no siempre son eficaces. No siempre logran altos niveles de desempeño. Sin embargo, investigaciones sobre equipos proporcionan ideas sobre las características típicamente asociadas con equipos eficaces.

- Objetivos claros: Un equipo con alto desempeño tiene un entendimiento claro del objetivo por lograr. Los miembros están comprometidos con los objetivos del equipo, saben lo que se espera que logren y comprenden cómo trabajarán juntos para conseguirlo.

- **Habilidades importantes:** Los equipos eficaces están formados por individuos competentes que tienen las habilidades técnicas e interpersonales necesarias para lograr los objetivos deseado mientras trabajan juntos. Este último punto es importante debido a que no todo el que es técnicamente competente tiene las habilidades interpersonales para trabajar bien como miembro de un equipo.
- **Confianza mutua:** Los equipos eficaces se caracterizan por una gran confianza mutua entre sus miembros. Es decir, los miembros creen en la capacidad, el carácter y la integridad de los demás. Pero como probablemente sepa de las relaciones personales, la confianza es frágil. Para conservar la confianza, los gerentes necesitan prestar mucha atención.
- **Compromiso unificado:** El compromiso unificado se caracteriza por la dedicación a los objetivos del equipo y por la disposición a dedicar enormes cantidades de energía para conseguirlos. Los miembros de un equipo eficaz muestran una gran lealtad y dedicación al equipo, y están dispuestos a hacer lo necesario para ayudar a que su equipo tenga éxito.
- **Buena comunicación:** No sorprende que los equipos eficaces se caractericen por una buena comunicación. Los miembros transmiten mensajes de manera verbal y no verbal entre si de formas que son comprendidas rápida y claramente. Además, la retroalimentación ayuda a guiar a los miembros del equipo y a corregir malentendidos. Como una pareja que ha estado junta por muchos años, los miembros de equipos de alto desempeño son capaces de compartir ideas y sentimientos de manera rápida y eficaz.
- **Habilidades de negociación:** Los equipos eficaces continuamente hacen ajustes de quien hacer qué. Esta flexibilidad requiere que los miembros del equipo posean habilidades de negociación. Como los problemas y las relaciones cambian con

regularidad en los equipos, los miembros deben ser capaces de confrontar y reconciliar sus diferencias.

- **Liderazgo adecuado:** Los líderes eficaces pueden motivar a un equipo para que los sigan a través de las situaciones más difíciles. Mediante objetivos claros, la demostración de que el cambio es posible si se supera la inercia, al aumentar la autoconfianza de los miembros del equipo y al ayudarlos a darse cuenta de todo su potencial. Con mayor frecuencia, los líderes de equipos eficaces actúan como capacitadores y facilitadores. Guían y apoyan al equipo, pero no lo controlan.
- **Apoyo interno y externo:** La condición final necesaria para un equipo eficaz es un clima de apoyo. Internamente, el equipo debe contar con una infraestructura sólida, lo que significa capacitación adecuada, un sistema de medición clara y razonable que los miembros del equipo puedan utilizar para evaluar su desempeño global, un programa de incentivos que reconozca y recompense las actividades del equipo y un sistema de recursos humanos de apoyo. La infraestructura correcta debe apoyar a los miembros y reforzar comportamientos que deriven elevados niveles de desempeño.

*e. Objetivos del clima institucional*

El clima de una organización tiene según Rivas (2004), citado por Ramos, Ramírez & Ramírez, la función de “facilitar la realización de la persona (empleados) como individuo irrepetible, sujeto original, causa dinámica de sí, capaz de afirmarse con autonomía, con derecho y con responsabilidades individuales y sociales”. Un buen clima organizacional, va mas allá de las buenas condiciones físicas en el sitio de trabajo; pues, este abarca aspectos emocionales, espirituales, y morales.

### ***2.2.2.6. Formas de percibir el clima institucional.***

Para Disla y Ferreira, “son las características psicológicas de los trabajadores, como las actitudes, las percepciones, la personalidad, los valores y el nivel de aprendizaje, las que sirven para interpretar la realidad que los rodea, éstas también se ven afectadas por los resultados obtenidos en la organización” (Pág. 102)

La teoría de clima institucional de Likert (citado por Brunet, 1999) establece que; “el comportamiento asumido por los subordinados depende directamente del comportamiento administrativo y las condiciones institucionales que los mismos perciben, por lo tanto se afirma que la reacción estará determinada por la percepción”. Afirma que existen tres tipos de variables que definen las características propias de una organización y que influyen en la percepción individual del clima:

- Variables causales: Definidas como variables independientes, las cuales están orientadas a indicar el sentido en el que una organización evoluciona y obtiene resultados. Dentro de las variables causales se citan la estructura organizativa y la administrativa, las decisiones, competencia y actitudes.
- Variables intermedias: Este tipo de variables están orientadas a medir el estado interno de la empresa, reflejado en aspectos tales como: motivación, rendimiento, comunicación y toma de decisiones. Estas variables revistan gran importancia, ya que son las que constituyen el proceso Institucional como tal de la organización.
- Variables finales: Surgen como resultado de efecto de las variables causales y las intermedias referidas con anterioridad, y están orientadas a establecer los resultados obtenidos por la organización, tales como productividad, ganancia y pérdida.

### ***2.2.2.7. Dimensiones del clima institucional.***

#### *Comunicación*

La comunicación es un fenómeno inherente a los seres vivos, por medio del cual se obtiene y comparte información. Es un proceso de interacción entre dos o más entes, en donde se transmite una información desde un emisor, que es capaz de codificarla en un código definido, hasta uno o varios receptores, el cual decodifica la información recibida. La comunicación ha sido ampliamente debatida por teóricos y estudiosos de diversas disciplinas como la psicología, sociología, lingüística, antropología y periodismo. Todas ellas han estudiado diferentes aspectos de la comunicación.

#### *Tipos de comunicación*

- Comunicación humana: Se da entre seres humanos. Se puede clasificar también en comunicación verbal y no verbal.
- Comunicación verbal: Es aquella en la que se usa alguna lengua, que tiene estructura sintáctica y gramatical completa.
- Comunicación directa oral: Cuando el lenguaje se expresa mediante una lengua natural oral.
- Comunicación directa gestual: Cuando el lenguaje se expresa mediante una lengua natural signada.
- Comunicación escrita: Cuando el lenguaje se expresa de manera escrita.
- Comunicación no verbal: Es aquella que no se da directamente a través de la voz y el lenguaje.
- Comunicación no humana: La comunicación se da también en todos los seres vivos.

- Comunicación virtual: Son las tendencias comunicativas que adoptan los usuarios que interactúan hoy mediante las nuevas tecnologías de información y comunicación, NTIC; tecnologías éstas que reclaman un lenguaje propio para que los mensajes cumplan a cabalidad el propósito comunicativo esperado, al tiempo que suscite y motive la interacción.

#### *Elementos del proceso de la comunicación*

- Fuente: Es el lugar de donde emana la información, los datos, el contenido que se enviará, en conclusión: de donde nace el mensaje primario.
- Emisor o codificador: Es el punto (persona, organización) que elige y selecciona los signos adecuados para transmitir su mensaje; es decir, los codifica, para poder llevarlo de manera entendible al receptor. En el emisor se inicia el proceso comunicativo.
- Receptor o decodificador: Es el punto (persona, organización) al que se destina el mensaje, realiza un proceso inverso al del emisor ya que en él está descifrar e interpretarlo que el emisor quiere dar a conocer. Existen dos tipos de receptor, el pasivo que es el que sólo recibe el mensaje, y el receptor activo o perceptor ya que es la persona que no sólo recibe el mensaje sino que lo percibe y lo almacena. El mensaje es recibido tal como el emisor quiso decir, en este tipo de receptor se realiza lo que comúnmente denominamos el feed—back o retroalimentación.
- Código: Es el conjunto de reglas propias de cada sistema de signos y símbolos que el emisor utilizará para transmitir su mensaje, para combinados de manera arbitraria porque tiene que estar de una manera adecuada para que el receptor pueda captarlo. Un ejemplo claro es el código que utilizan los marinos para poder comunicarse; la

gramática de algún idioma; los algoritmos en la informática, todo lo que nos rodea son códigos. '

- Mensaje: Es el contenido de la información (contenido enviado): el conjunto de ideas, sentimientos, acontecimientos expresados por el emisor y que desea transmitir al receptor para que sean captados de la manera que desea el emisor.
- Canal: Es el medio a través del cual se transmite la información comunicativa, estableciendo una conexión entre el emisor y el receptor. Mejor conocido como el soporte material o espacial por el que circula el mensaje. Ejemplos: el aire, en el caso de la voz; el hilo telefónico, en el caso de una conversación telefónica.
- Referente: Realidad que es percibida gracias al mensaje. Comprende todo aquello que es descrito por el mensaje.
- Situación: Es el tiempo y el lugar en que se realiza el acto comunicativo.
- Interferencia o barrera: Cualquier perturbación que sufre la señal en el proceso comunicativo, se puede dar en cualquiera de sus elementos. Son las distorsiones del sonido en la conversación, o la distorsión de la imagen de la televisión, la alteración de la escritura en un viaje, la afonía del hablante, la sordera del oyente, la ortografía defectuosa, la distracción del receptor, el alumno que no atiende aunque esté en silencio
- Retroalimentación o realimentación (mensaje de retorno): Es la condición necesaria para la interactividad del proceso comunicativo, siempre y cuando se reciba una respuesta (actitud, conducta) sea deseada o no. Logrando la interacción entre el emisor y el receptor. Puede ser positiva (cuando fomenta la comunicación) o negativa (cuando se busca cambiar el tema o terminar la comunicación). Si no hay realimentación, entonces solo hay información pero no comunicación.

### *Funciones de la comunicación*

- **Informativa:** Tiene que ver con la transmisión y recepción de la información. A través de ella se proporciona al individuo todo el caudal de la experiencia social e histórica, así como proporciona la formación de hábitos, habilidades y convicciones. En esta función el emisor influye en el estado mental interno del receptor aportando nueva información.
- **Afectivo—valorativa:** El emisor debe otorgarle a su mensaje la carga afectiva que el mismo demande, no todos los mensajes requieren de la misma emotividad, por ello es de suma importancia para la estabilidad emocional de los sujetos y su realización personal, gracias a esta función, los individuos pueden establecerse una imagen de sí mismo y de los demás.
- **Reguladora:** Tiene que ver con la regulación de la conducta de las personas, con respecto a sus semejantes. De la capacidad autorreguladora, y del individuo depende el éxito o fracaso del acto comunicativo.
- **Participación:** La imagen ideal de la organización mutó. No es más la de organización rigurosamente ordenada, la necesidad pasa por la creación de "organizaciones inteligentes", con capacidad de tener una relación estrecha con el contexto, entender las "señales de la realidad" y actuar en consecuencia. Para ello deben ser necesariamente "organizaciones que aprenden". Entre sus capacidades esenciales estará la de saber "gerenciar conocimiento". Este tipo de organizaciones no son viables sin un personal comprometido. La inteligencia, el aprendizaje, la administración del conocimiento, la innovación, no se hallan al alcance de una persona por mayores que sean sus calidades.

Se requiere, asimismo, la participación de toda la comunidad para crear el ambiente deseado: un clima de confianza. Los estudios demuestran que existen fuertes correlaciones entre clima de confianza y rendimiento. La confianza tiene doble vía, el personal debe sentir que puede confiar en su organización, que aspectos como los ascensos y el acceso a oportunidades, estarán regulados por criterios objetivos.

Se observa que al transformar la organización de un modelo jerárquico tradicional, a un modelo participativo, se da paso a una organización con las siguientes características: La administración usa métodos innovativos y efectivos para incrementar la participación de los empleados y el trabajo en equipo; existe un alto nivel de confianza y respeto entre los empleados, entre los gerentes y entre empleados y gerentes. Surge una cooperación entre los grupos que realizan diferentes funciones en toda la organización para satisfacer las necesidades de los clientes de una manera más efectiva. Las tendencias hacia la participación en equipo y otras formas de participación de los empleados permiten que los empleados hagan más sugerencias y aumente el número de sugerencias aceptadas.

Los empleados se sienten fuertemente facultados; existe un sentimiento de propiedad grupal sobre los procesos de trabajo, los empleados muestran un orgullo personal por la calidad del trabajo y el sindicato y la administración cooperan para mejorar la calidad. El poder, las retribuciones, la información y el conocimiento se llevan hasta los niveles más bajos factibles; el facultamiento de los empleados conduce a una nivelación sustancial de la organización. Las mejoras que resultan de la participación de los empleados se hacen evidentes en los sistemas, procesos, productos y servicios.

Sander (1998), destaca el potencial de la participación en un campo muy relevante, el mejoramiento de la gestión educativa. Señala que se hace necesario en esta área “pasar de la evaluación crítica de la realidad organizacional y administrativa en la educación a

propuestas concretas de acción. En su visión, la estrategia más efectiva para hacerle frente a ese desafío, es la participación.

### *Liderazgo*

Para Lussier & Achua (2005):

El liderazgo es el proceso de influencia de líderes y seguidores para alcanzar los objetivos de la organización mediante el cambio. En cualquier grupo, grande o pequeño, algunos individuos tienen más poder e influencia que otros. Quien tiene esta influencia mayor asume una posición de importancia en el grupo y tiende a ser reconocido como el líder.

Stoner (1999), señala que “existen casi tantas definiciones del liderazgo como personas que han tratado de definir el concepto”. Se entenderá el liderazgo gerencial como el proceso de dirigir las actividades laborales de los miembros de un grupo y de influir en ellas. Se tiene cuatro implicaciones importantes:

- ✓ Primero, el liderazgo involucra a otras personas, a los empleados o seguidores. Los miembros del grupo, dada su voluntad para aceptar las órdenes del líder, ayudan a definir la posición del líder y permiten que transcurra el proceso del liderazgo; si no hubiera a quien mandar, las cualidades del liderazgo serían irrelevantes.
- ✓ Segundo, el liderazgo entraña una distribución desigual del poder entre los líderes y los miembros del grupo. Los miembros del grupo no carecen de poder, pueden dar forma, y de hecho lo hacen, a las actividades del grupo de distintas maneras. Sin embargo, por regla general, el líder tendrá más poder.
- ✓ Tercero, liderazgo es la capacidad para usar las diferentes formas del poder para influir en la conducta de los seguidores, de diferentes maneras. De

hecho, algunos líderes han influido en los soldados para que mataran y algunos líderes han influido en los empleados para que hicieran sacrificios personales para provecho de la compañía. El poder para influir nos lleva al cuarto aspecto del liderazgo.

- ✓ Cuarto, es una combinación de los tres primeros, pero reconoce que el liderazgo es cuestión de valores. El liderazgo moral se refiere a los valores y requiere que se ofrezca a los seguidores suficiente información sobre las alternativas para que, cuando llegue el momento de responder a la propuesta del liderazgo de un líder, puedan elegir con inteligencia.

De estas citas se puede definir que el liderazgo es la capacidad para influir en otras personas, formulando planes exitosos hacia el logro de metas comunes. Por otro lado, el liderazgo es la habilidad que se adquiere para conocer la realidad y luego transformarla asertivamente a las diversas adversidades. Se infiere entonces que líder es la persona que guía a otra para convertir las adversidades en oportunidades exitosamente. Se coloca frente a sus seguidores para facilitar su progreso a inspirarlos en el trabajo en equipo para cumplir sus metas.

Por otro lado, el liderazgo es la influencia eficiente y eficaz en otras personas para lograr metas comunes. El líder es la persona que posee visión, pasión por lo que hace, se conoce asimismo, genera confianza en base a su integridad, conocimiento, experiencia, empatía, habilidad negociadora, es curioso y audaz, asume desafíos y logra siempre éxitos a favor de su gente.

Para otros autores, el liderazgo es un proceso más general que la administración (o gerencia, o management). Es en esencia, un concepto más amplio que administración. La administración es una clase especial de liderazgo, regida por la consecución de metas organizacionales.

Según Chiavenato, establece que “Liderazgo es la influencia interpersonal ejercida en una situación, dirigida a través del proceso de comunicación humana a la consecución de uno o diversos objetivos específicos” (Pàg. 306).

### *Participación de los agentes de la educación*

Los agentes o actores educativos son todos aquellos recursos humanos con los que cuenta una organización o institución educativa; cada uno de los actores con sus propios paradigmas, su acervo de conocimientos, intereses personales, prejuicios sobre las cosas, hechos y otras personas; por ello es tan difícil lograr una empatía en los objetivos y metas de las instituciones educativas; por esa diversidad y multiculturalidad de los actores educativos. Estamos inmersos en una reforma educativa a nivel global; dónde se exige una preparación basado en las competencias en el saber hacer y aprender a aprender; tiene un enfoque más empresarial donde se desarrollan las competencias individuales y de grupo para poder acceder a los mejores puestos direccionales y tener una mejor calidad de vida; pero que ocurre con los puestos de nivel bajo y medios.

La práctica docente actual requiere de la integración creativa de todos los recursos, medios y materiales didácticos para desarrollar nuevos contextos de aprendizaje que permitan el desarrollo de las competencias. Por otra parte el educador debe competir con los atractivos seductores de los medios de comunicación y, por el otro, puede hacer suyas las ventajas de las nuevas tecnologías, siempre que esté dispuesto a invertir en ello parte de su tiempo.

### *Identidad Institucional*

Son un conjunto de rasgos colectivos que identifican a una institución educativa de otra. Permanentemente esta colectividad se replantea el ¿qué somos?, ¿qué queremos? y ¿a dónde vamos?, en última instancia es “sentido de pertenencia”. Los rasgos distintivos de

estas identidades tienen que ver con la forma como nos vemos colectivamente, con nuestros propósitos, cultura, tradición, condición social, ideas, etc.; lo cual nos permite irnos identificando con unos y otros, a fin de articularnos como un gran grupo organizacional.

### 2.3. Definición de términos básicos

**Actitud laboral:** Conjunto de sentimientos y supuestos que determinan en gran medida la percepción de los empleados respecto de su entorno, su compromiso con las acciones previstas, y en última instancia su comportamiento. Particular percepción a favor o en contra, respecto de un objeto, cosa, hecho o fenómeno.

**Ambiente laboral:** Es uno de los campos de batalla más complejos en los que una persona debe batirse a lo largo de su vida. Además, es posiblemente el único en el que uno no elige al resto de la gente que le rodea.

**Capacidad:** Se denomina capacidad al conjunto de recursos y aptitudes que tiene un individuo para desempeñar una determinada tarea.

**Clima institucional:** Es el conjunto de características del ambiente de trabajo percibidas por los empleados y asumidas como factor principal de influencia en su comportamiento. El término clima fue recogido del griego Klima.

**Comportamiento:** Es el conjunto de actos o decisiones de los individuos, grupos u organizaciones.

**Comunicación estratégica:** Proceso participativo que permitirá trazar una línea de propósitos que determina el cómo se pretende lograr los objetivos. Compromete a la mayoría de los actores de la misma, ya que su legitimidad y el grado de adhesión dependerán en gran medida del nivel de participación con que se implemente. Requiere de

una adecuada planificación, entendiendo esta como el proceso por el que una organización, una vez analizado el entorno en el que se desenvuelve y fijados sus objetivos a corto y largo plazo, selecciona las estrategias más adecuadas para lograr esos objetivos y define los proyectos a ejecutar para el desarrollo de esas estrategias.

**Comunicación:** Es el intercambio de información, ideas, conceptos, sentimientos, etc., entre dos o más personas.

**Comunidad educativa:** Es la unión de personas con un fin común, que promueve la formación humana integral, en el marco de un proyecto educativo y de las demandas de la sociedad. Por consiguiente, está situada en un contexto social por el que es influida y sobre el cual puede ejercer su acción.

**Cultura corporativa:** Conjunto de valores, costumbres, hábitos y creencias compartidas de una empresa. Conciencia colectiva que se expresa en el sistema de significados compartidos por los miembros de la organización que los identifica y diferencia de otras institucionales estandarizando sus conductas sociales.

**Decisoria:** Que tiene capacidad para tomar una determinación.

**Desempeño laboral:** Constituye el proceso por el cual se estima el rendimiento global del empleado. Además de mejorar el desempeño, muchas compañías utilizan esta información para determinar las compensaciones que otorgan, identifican los problemas en el sistema de información sobre recursos humanos. Contando con un sistema formal y sistemático de retroalimentación, el departamento de personal puede identificar a los empleados que cumplen o exceden lo esperado y a los que no lo hacen.

**Disonancia cognitiva:** Conflictos y ansiedad internos que ocurren cuando el personal recibe información incompatible con su sistema de valores, decisiones previas u otra información que pudiera tener.

**Ética laboral:** Actitud de los empleados que considera al trabajo como un interés central y una meta deseable en la vida.

**Evaluación:** Puede conceptualizarse como un proceso dinámico, continuo y sistemático, enfocado hacia los cambios de las conductas y rendimientos, mediante el cual verificamos los logros adquiridos en función de los objetivos propuestos.

**Gestión educativa:** Es el conjunto de proceso de toma de decisiones y ejecución de acciones que permitan llevar a cabo, las practicas pedagógicas su ejecución y evaluación.

**Institución educativa:** Es un conjunto de personas y bienes, promovida por las autoridades públicas o por particulares, cuya finalidad será prestar servicios educativos (instrucción, formación y educación) en sus niveles educacionales de acuerdo a ley.

**Liderazgo:** Es la influencia, el arte o proceso de influir sobre las personas, de modo que éstas se esfuercen voluntariamente hacia el logro de las metas del grupo.

**Motivación laboral:** Estado de ánimo interno de los empleados que los hacen comportarse en una forma que aseguren el logro de los objetivos meta. Casi todos los comportamientos humanos conscientes son motivados o causados por un estímulo, premio o refuerzo.

**Objetivos:** Los objetivos o metas son los fines a los que se dirige la actividad: son los resultados a lograr. Representan el fin hacia el que se encamina la organización, la integración de personal, la dirección y el control. Los objetivos de la empresa son el plan básico de la misma, un departamento puede tener también sus propios objetivos.

Naturalmente, sus metas contribuyen al logro de los objetivos de la empresa, pero los dos grupos de metas pueden ser diferentes por completo.

**Personal:** Conjunto de empleados de una organización que va desde el director general hasta el último empleado.

**Programa:** Es una serie de pasos en secuencia para llevar a cabo un plan. Para escribir un programa se requiere que haya un plan previo, al menos en la mente de la persona que escriba el programa. Un paso del programa se llama objetivo.

**Socialización organizacional:** Proceso por el que las personas aprenden los valores, habilidades, expectativas y conductas relevantes para asumir un determinado rol organizacional y participar como miembros activos en la organización.

**Trabajo en equipo:** Situación que ocurre cuando los miembros conocen sus objetivos, contribuyen de manera responsable y entusiasta a la tarea y se apoyan entre sí.

**Unidad de Gestión Educativa Local (UGEL):** Instancia de ejecución descentralizada del Gobierno Regional con autonomía en el ámbito de su competencia. Su jurisdicción territorial es la provincia. Tiene como función esencial, contribuir a la formación de la política educativa regional y la nacional. Cuya finalidad básica es, fortalecer las capacidades de gestión pedagógica y administrativa de las Instituciones educativas para lograr su autonomía.

**Visión estratégica:** Existe conocimiento del ambiente externo, capacidad adaptativa, flexibilidad estructural y habilidad en convivir con ambigüedades y cambio. Todos los miembros de una organización deben conocer hacia dónde va la Institución y hacia donde está encaminado su trabajo, para lo cual se deberán plantear la Visión, la Misión y los objetivos institucionales.

**Visión institucional:** Es el ideal deseado, la imagen futura y posible de la institución que poco a poco se hará realidad mediante la aplicación de estrategias que garanticen el cumplimiento de la Misión.

### **Capítulo III.**

#### **Hipótesis y variables**

##### **3.1. Hipótesis: general y específicos**

###### **3.1.1. Hipótesis general.**

HG. Existe relación significativa entre el estilo gerencial de la directora y el clima institucional en la Institución Educativa Inicial N° 101 Aldea Infantil La Rivera, UGEL 06 Vitarte, 2014.

###### **3.1.2. Hipótesis específicas.**

HE1. Existe relación significativa entre el estilo gerencial de la directora y las relaciones humanas en la Institución Educativa Inicial N° 101 Aldea Infantil La Rivera, UGEL 06 Vitarte, 2014.

HE2. Existe relación significativa entre el estilo gerencial de la directora y la satisfacción laboral en la Institución Educativa Inicial N° 101 Aldea Infantil La Rivera, UGEL 06 Vitarte, 2014.

HE3. Existe relación significativa entre estilo gerencial de la directora y el nivel de participación en la Institución Educativa Inicial N° 101 Aldea Infantil La Rivera, UGEL 06 Vitarte, 2014.

HE4. Existe relación significativa entre estilo gerencial de la directora y el nivel de motivación en la Institución Educativa Inicial N° 101 Aldea Infantil La Rivera, UGEL 06 Vitarte, 2014.

### **3.2. Variables**

#### **3.2.1. Definición conceptual.**

##### **Variable 1: Estilo gerencial**

Modelo administrativo de Likert (1969) que considera como categorías los estilos, sistemas, perfil o tipo de enfoque, sin referencias a la estructura de la organización, que supone la administración como un proceso relativo y variable.

##### **Variable 2: Clima institucional.**

Goncalves (1997) nos dice que el clima organizacional es un fenómeno interviniente que media entre los factores del sistema organizacional y las tendencias motivacionales que se traducen en un comportamiento que tiene consecuencias sobre la organización (relaciones humanas, satisfacción laboral, participación y motivación).

#### **3.2.2. Definición operacional.**

##### **Variable 1: Estilo gerencial**

La variable estilo gerencial es considerada como un estudio que determina mejores logros cuando se fija la atención en los aspectos humanos, en los problemas de su equipo de trabajo y sus elevados objetivos de desempeño, según cuatro estilos como son:

autoritario explotador, autoritario benevolente, consultivo participativo y participativo grupal.

### **Variable 2: Clima institucional**

La variable clima institucional influye en el comportamiento de cada miembro de la institución a través de percepciones estabilizadas que filtran la realidad y condicionan los niveles de motivación laboral y rendimiento profesional, entre otros.

### **3.3. Operacionalización de variables**

*Tabla 3.  
Operacionalización de las variables.*

<b>Variables</b>	<b>Dimensiones</b>	<b>Indicadores</b>
<b>Variable 1</b>	Autoritario explotador.	- Principio de autoridad.
<b>(V1)</b>	Autoritario benevolente	- Asesoría.
El estilo gerencial	Consultivo participativo.	- Diálogo.
	Participativo grupal.	- Comunicación.
		- Dinámica
<b>Variable 2</b>	Relaciones humanas	- Relaciones personales del director, docente y comunidad.
<b>(V2)</b>	Satisfacción laboral	- Conducta del director y de los profesores.
Clima institucional	Nivel de participación	- Interés.
	Nivel de motivación	- Satisfacción laboral.
		- División de trabajo.
		- Dinámica de grupo.

## **Capítulo IV.**

### **Metodología**

#### **4.1. Enfoque de investigación**

La presente tesis está regida por el enfoque cuantitativo. Según Hernández, Fernández & Baptista (2006) “Utiliza la recolección de datos sin medición numérica para descubrir o afinar preguntas de investigación en el proceso de interpretación” p.15. Evalúa el desarrollo natural de los sucesos, es decir, no hay manipulación ni estimulación con respecto a la realidad (Corbetta, 2003), quien explica “en términos generales, los dos enfoques (cualitativo y cuantitativo) son paradigmas de la investigación científica, pues ambos emplean procesos cuidadosos, sistemáticos y empíricos en su esfuerzo por generar conocimiento y utilizan, en general, cinco fases similares y relacionadas entre sí.

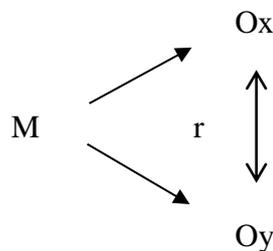
#### **4.2. Tipo de investigación**

El tipo de investigación es descriptivo, correlacional, básico de corte transversal, ya que medimos el estilo gerencial y el clima institucional, como realidades ya existentes, no para hacerlas partícipes de una experimentación. Es descriptivo porque permite establecer y describir el nivel de prevalencia del comportamiento del estilo gerencial de la directora y establecer la relación con el clima institucional en la Institución Educativa N° 101 Aldea

Infantil La Rivera; es correlacional porque permitirá establecer el nivel de dependencia entre las variables en estudio, estilo gerencial y clima institucional; es básico porque se recopila la información tal y conforme es sin la realización de ningún tipo de intervención de parte del investigador; y según Hernández, Fernández, & Baptista, (2006). “Los diseños de investigación transaccional o transversal recolectan los datos en un momento exclusivo, en un tiempo único. Su objetivo es describir variables, y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado. Es como tomar una fotografía de lo que ocurre o acontece”.

#### 4.3. Diseño de investigación

El diseño de la presente investigación es No Experimental. La investigación No experimental es la búsqueda empírica y científica en la que el científico no posee control directo de las variables, debido a que sus manifestaciones ya han ocurrido o son no manipulables.



Denotación:

M	=	Muestra de Investigación
Ox	=	Estilo gerencial
Oy	=	Clima institucional
r	=	Relación entre variables

#### 4.4. Población y muestra

La población está compuesta por 20 docentes y auxiliares de la Institución Educativa Inicial N° 101 Aldea Infantil – La Rivera, de la Unidad de Gestión Educativa N° 06 – Vitarte. Según Oseda, (2008:120) “La población es el conjunto de individuos que comparten por lo menos una característica en común, sea una ciudadanía común, la calidad de ser miembros de una asociación voluntaria o de una raza, la matrícula en una misma universidad, o similares”.

<b>Aula</b>	<b>Docente/auxiliar</b>		<b>Total</b>
Aula lila	Docente	Auxiliar	2
Aula amarilla	Docente	Auxiliar	2
Aula Crema	Docente	Auxiliar	2
Aula blanca	Docente	Auxiliar	2
Aula Melón	Docente	Auxiliar	2
Aula celeste	Docente	Auxiliar	2
Aula verde	Docente	Auxiliar	2
Aula anaranjada	Docente	Auxiliar	2
Aula rosada	Docente	Auxiliar	2
Aula de psicomotricidad	Docente		1
Subdirección	Docente		1
		<b>Total</b>	<b>20</b>

Para la muestra, por ser una población pequeña, se utilizará la misma población que evitará la probabilidad de que existan diferencias significativas entre variables.

#### **4.5. Técnicas e instrumentos de recolección de información**

Para conocer el grado del estilo gerencial de la directora y el clima institucional en la Institución Educativa Inicial N° 101 Aldea Infantil – La Rivera, se utilizaron como instrumentos los cuestionarios conteniendo preguntas relacionadas con cada una de las variables involucradas en el estudio.

##### **a. Instrumentos**

La observación: Es una técnica que consiste en observar atentamente el fenómeno, hecho o caso, tomar información y registrarla para su posterior análisis. La observación es un elemento fundamental de todo proceso investigativo; en ella se apoya el investigador para obtener el mayor número de datos

Cuestionario: destinada a obtener datos de varias personas cuyas opiniones impersonales interesan al investigador.

##### **b. Propiedades de los instrumentos**

- La validez. Los instrumentos pasaron por un proceso de validez de contenido para mayor efectividad y medir lo que nos hemos propuesto.
- La confiabilidad. Se utilizó la validez de experto y el coeficiente de Alfa de Cronbach.

La información requerida para abordar esta investigación se obtuvo mediante la técnica de la encuesta y aplicando su instrumento el cuestionario: cuestionario para estilo gerencial y cuestionario para clima institucional.

#### **4.6. Tratamiento estadístico**

Para el tratamiento estadístico y la interpretación de los resultados se tuvieron en cuenta la estadística descriptiva y la estadística inferencial.

#### 4.6.1. Estadística descriptiva.

Según Webster (2001) consiste en recolectar, agrupar y presentar datos de tal manera que describa fácil y rápidamente los datos (p. 10), empleando las medidas de tendencia central y de dispersión. Luego de la recolección de datos, se procederá al procesamiento de la información, con la elaboración de tablas y gráficos estadísticos. Así se obtendrá como producto:

- **Tablas.** Se elaborarán tablas con los datos de las variables. APA (2010, p. 127) nos menciona: “Las tablas y las figuras les permiten a los autores presentar una gran cantidad de información con el fin de que sus datos sean más fáciles de comprender”. Además, Kerlinger y Lee (2002) las clasifican en: “(...) unidimensional, bidimensional y k-dimensional (p. 212). El número de variables determina el número de dimensiones de una tabla, por lo tanto, esta investigación usará tablas bidimensionales.
- **Gráficas.** Las figuras, permiten mostrar la relación entre dos índices cuantitativos o entre una variable cuantitativa continua (que a menudo aparece en el eje y) y grupos de sujetos que aparecen en el eje x (APA, 2010, p. 153). Según APA (2010), la gráfica se sitúa en una clasificación, como un tipo de figura: “Una figura puede ser un esquema una gráfica, una fotografía, un dibujo o cualquier otra ilustración o representación no textual” (p. 127). Acerca de las gráficas, Kerlinger y Lee (2002, p. 179) nos dicen “una de las más poderosas herramientas del análisis es el gráfico. Un gráfico es una representación bidimensional de una relación o relaciones. Exhibe gráficamente conjuntos de pares ordenados en una forma que ningún otro método puede hacerlo”.

- **Interpretaciones.** Las tablas y los gráficos serán interpretados para describir cuantitativamente los niveles de las variables y sus respectivas dimensiones. Al respecto, Kerlinger y Lee (2002) mencionan: “Al evaluar la investigación, los científicos pueden disentir en dos temas generales: los datos y la interpretación de los datos”. (p. 192). Al respecto, se reafirma que la interpretación de cada tabla y figura se hizo con criterios objetivos.

La intención de la estadística descriptiva es obtener datos de la muestra para generalizarla a la población de estudio. Al respecto, Navidi (2006, pp. 1-2) dice que la idea básica de todos los métodos estadísticos de análisis de datos es inferir respecto de una población por medio del estudio de una muestra relativamente pequeña elegida de ésta.

#### **4.6.2. Estadística inferencial.**

Proporciona información necesaria para inferir o estimar la generalización sobre la base de datos mediante coeficientes y fórmulas. Webster (2001) explica que “la estadística inferencial involucra la utilización de una muestra para sacar alguna inferencia o conclusión sobre la población de la cual hace parte la muestra” (p. 10).

Además, se utilizó el SPSS (programa informático *Statistical Package for Social Sciences* versión 21.0 en español), para procesar los resultados de las pruebas estadísticas inferenciales. La inferencia estadística, asistida por este programa, se empleará en:

- La hipótesis central
- Las hipótesis específicas
- Los resultados de los gráficos y las tablas

## **Capítulo V.**

### **Resultados**

#### **5.1. Validez y confiabilidad del instrumento**

Para recopilar la información se aplicó la técnica de la encuesta, con sus correspondientes instrumentos. Todo instrumento de recolección de datos debe asumir dos propiedades esenciales: validez y confiabilidad.

##### **5.1.1. Validación del instrumento.**

Con la validez se determina la revisión de la presentación del contenido, el contraste de los indicadores con los ítems que miden las variables correspondientes. Hernández S. (2006) expresa la validez como el grado de precisión con el que el test utilizado mide realmente lo que está destinado medir. Lo expresado anteriormente define la validación de los instrumentos, como la determinación de la capacidad de los instrumentos para medir las cualidades para lo cual fueron contruidos.

Los instrumentos de medición utilizados han sido validados mediante el procedimiento conocido como juicio de expertos. A los expertos se les suministró los instrumentos (matriz) de validación donde se evaluó la coherencia entre los reactivos, las variables, las dimensiones y los indicadores, presentadas en la matriz de

operacionalización de las variables, así como los aspectos relacionados con la calidad técnica del lenguaje (claridad de las preguntas y la redacción). La validación del instrumento se realiza en base al marco teórico, considerándose la categoría de “validez de contenido”. Se utiliza el procedimiento de juicio de expertos calificados quienes determinaron el coeficiente de confiabilidad a partir del análisis y evaluación de los ítems del respectivo instrumento.

La encuesta realizada a los docentes de la Institución Educativa Inicial N° 101 Aldea Infantil – La Rivera, sobre el estilo gerencial de la directora fue de 78.75%.

**Tabla 4.**  
**Validez de expertos sobre estilo gerencial de la directora.**

N°	Nombres y apellidos	Coefficiente de validez
1	Dr. Irma REYES BLÁCIDO	80%
2	Dr. Alfonso Gedulfo CORNEJO ZÚÑIGA	80%
3	Dr. Rubén FLORES ROSAS	75%
4	Dr. Fernando FLORES LIMO	80%
	Confiabilidad	78.75. %

La encuesta realizada a los docentes de la Institución Educativa Inicial N° 101 Aldea Infantil – La Rivera, sobre el clima institucional fue de 78%.

**Tabla 5.**  
**Validez de expertos sobre clima institucional.**

N°	Nombres y apellidos	Coefficiente de validez
1	Dr. Irma REYES BLÁCIDO	78%
2	Dr. Alfonso Gedulfo CORNEJO ZÚÑIGA	80%
3	Dr. Rubén FLORES ROSAS	76%
4	Dr. Fernando FLORES LIMO	78%
	Confiabilidad	78%

### 5.1.2. Confiabilidad de los instrumentos.

En esta investigación, para calcular la confiabilidad del instrumento de recolección de información se usó la técnica de Alpha de Cronbach. Se aplica a escalas de varios valores que puede ser utilizado para determinar la confiabilidad en escalas cuyos ítems tienen como respuesta más de dos alternativas.

$$\alpha = \frac{k}{k-1} \left( 1 - \frac{\sum_j V_i}{V_t} \right)$$

$\alpha$  = Alfa de Cronbach

k = Numero de ítems

$V_i$  = Varianzas

$V_t$  = Varianza total

El instrumento cuestionario acerca del estilo gerencial de la directora se aplicó a una muestra piloto de 20 profesoras, auxiliares y subdirectora de la Institución Educativa Inicial N° 101 Aldea Infantil – La Rivera, obteniendo el siguiente resultado de confiabilidad con la aplicación del programa estadístico SPSS 21:

**Tabla 6.**  
**Confiabilidad de estilo gerencial de la directora.**

Alfa de Cronbach	N° de elementos
0.70133	16

El instrumento cuestionario acerca del clima institucional se aplicó a una muestra piloto de 20 profesoras, auxiliares y subdirectora de la Institución Educativa Inicial N° 101 Aldea Infantil – La Rivera, obteniendo el siguiente resultado de confiabilidad con la aplicación del programa estadístico SPSS 21:

**Tabla 7.**  
**Confiabilidad de clima institucional.**

<b>Alfa de Cronbach</b>	<b>N° de elementos</b>
0.7208	16

**Tabla 8.**  
**Rangos para interpretación del coeficiente Alpha de Cronbach.**

<b>Rango</b>	<b>Magnitud</b>
0.01 a 0.20	Muy baja
0.21 a 0.40	Baja
0.41 a 0.60	Moderada
0.61 a 0.80	Alta
0.81 a 1.00	Muy alta

**Tabla 9.**  
**Baremo.**

<b>Frecuencia</b>	<b>Criterio</b>	<b>Cuantificador</b>
Nunca	Muy bajo	[0-2]
Casi nunca	Bajo	[3-5]
A veces	Nulo	[6-10]
Casi siempre	Alto	[11-15]
Siempre	Muy alto	[16-20]

**Tabla 10.**  
**Análisis de frecuencia: Estilo gerencial**

Categoría	Frecuencia	Frecuencia relativa	Frecuencia relativa acumulada
Nunca	0	0	0
Casi nunca	3	0,1562	0,1562
A veces	8	0,4	0,5562
Casi siempre	8	0,375	0,9312
Siempre	1	0,07	1
Total	20	100%	

### Interpretación:

De la tabla se puede observar que la distribución de frecuencias de la variable estilo gerencial, el 15.62% (3) de las docentes de la Institución Educativa Inicial N° 101 Aldea Infantil – La Rivera, opinan que Casi nunca existe una buena dirección por parte de la directora, mientras que el 40% (8) dice que a veces, 37.50% (8) casi siempre, mientras que 7% (1) opinan que siempre, predominando un nivel alto.



**Figura 2. Análisis porcentual: estilo gerencial**

**Tabla 11.**  
**Análisis de frecuencia: Clima institucional**

Categoría	Frecuencia	Frecuencia relativa	Frecuencia relativa acumulada
Nunca	0	0	0
Casi nunca	2	0,1125	0,1125
A veces	9	0,46875	0,58125
Casi siempre	8	0,3875	0,96875
Siempre	1	0,03125	1
Total	20	100%	

### Interpretación:

De la tabla se puede observar que la distribución de frecuencias de la variable clima institucional, el 11.25% (2) de las docentes de la Institución Educativa Inicial N° 101 Aldea Infantil – La Rivera, opinan que Casi nunca existe un buen clima en la institución, mientras que el 46.88% (9) dice que a veces, 38.75% (8) casi siempre, mientras que 3% (1) opinan que siempre, predominando un nivel alto.



**Figura 3. Análisis porcentual: clima institucional**

### Pruebas de normalidad

Antes de realizar las pruebas de hipótesis respectivas primero se determinará si hay una distribución normal de los datos o no, es decir, una libre distribución. Para tal caso utilizaremos la prueba de normalidad de Shapiro Wilk, ( $n < 50$ ) porque el tamaño de la muestra es menor a 50.

**Tabla 12.**  
**Pruebas de normalidad**

	Shapiro Wilk		
	Estadístico	gl	Sig.
Estilo Gerencial	0,947	20	0,637
Clima Institucional	0,949	20	0,655

Ho Los datos provienen de una distribución normal.

Ha Los datos no provienen de una distribución normal.

Ho si y solo si:  $\text{sig} > 0.05$

Ha si y solo si:  $\text{sig} \leq 0.05$

Sobre la variable estilo gerencial, el valor estadístico relacionado a la prueba nos indica un valor de 0,947 con una muestra igual a 20, el valor de significancia es igual a 0,637; como ese valor es mayor a 0,05 se infiere que hay razones suficientes para aceptar la hipótesis nula y rechazar la hipótesis alterna, concluyendo que los datos provienen de una distribución normal.

Sobre la variable clima institucional, el valor estadístico relacionado a la prueba nos indica un valor de 0,949 con una muestra igual a 20, el valor de significancia es igual a 0,655; como ese valor es mayor a 0,05 se infiere que hay razones suficientes para aceptar la hipótesis nula y rechazar la hipótesis alterna, concluyendo que los datos provienen de una distribución normal.

## 5.2. Presentación y análisis de los resultados

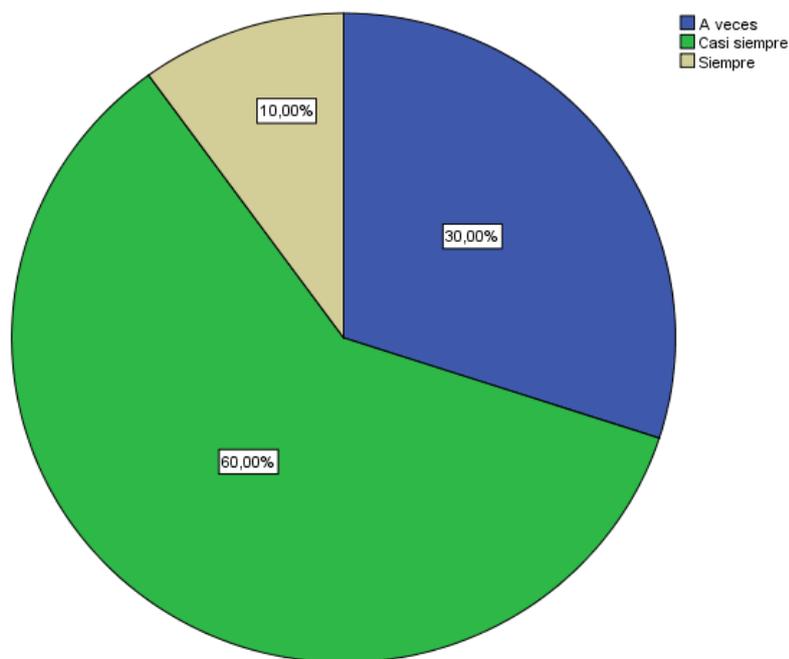
### 5.2.1. Resultados de la variable estilo gerencial.

#### 5.2.1.1. Dimensión: Estilo autoritario explotador.

**Tabla 13.**

*¿La directora posee confianza en sus subordinados?*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	A veces	6	30,0	30,0	30,0
	Casi siempre	12	60,0	60,0	90,0
	Siempre	2	10,0	10,0	100,0
Total		20	100,0	100,0	



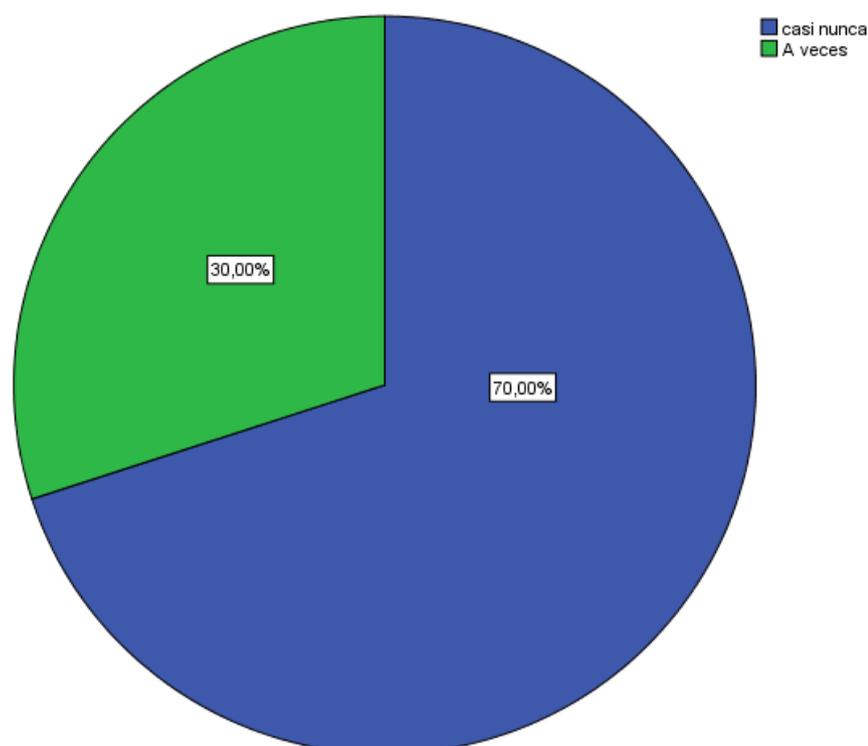
**Figura 4.** *¿La directora posee confianza en sus subordinados?*

#### **Análisis:**

1. El 30% de las encuestadas consideran que **a veces** existe confianza por parte de la directora a sus subordinados.
2. El 60% de las encuestadas consideran que **casi siempre** existe confianza por parte de la directora a sus subordinados.
3. El 10% de las encuestadas consideran que **siempre** existe confianza por parte de la directora a sus subordinados.

**Tabla 14.**  
**¿La directora usa amenazas y recompensas ocasionales?**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Casi nunca	14	70,0	70,0	70,0
	A veces	6	30,0	30,0	100,0
	Total	20	100,0	100,0	



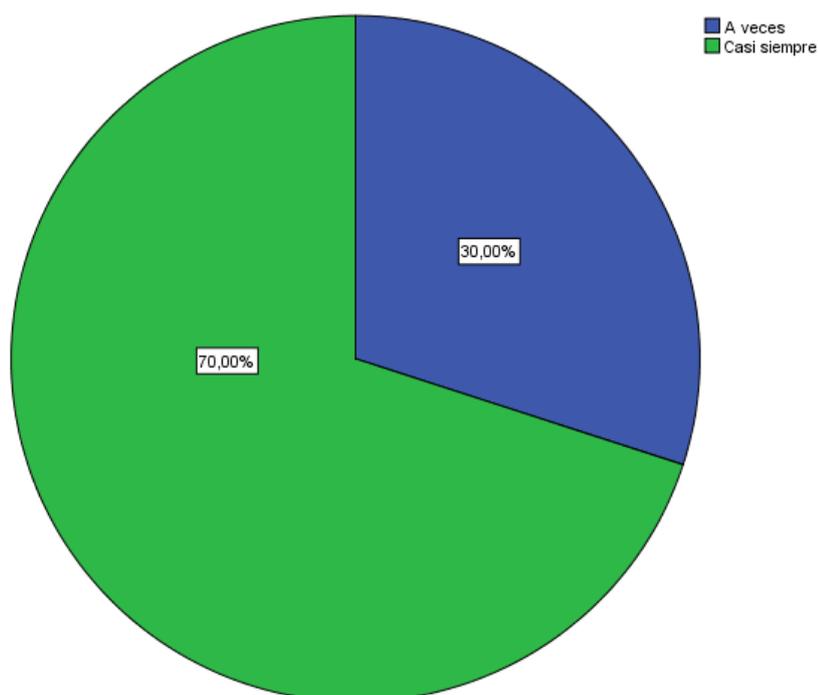
**Figura 5.** ¿La directora usa amenazas y recompensas ocasionales?

**Análisis:**

1. El 70% de las encuestadas consideran que **casi nunca** la directora usa amenazas o recompensas ocasionales.
2. El 30% de las encuestadas consideran que **a veces** la directora usa amenazas o recompensas ocasionales.

**Tabla 15.**  
**¿La directora toma las decisiones y determina los objetivos institucionales?**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	A veces	6	30,0	30,0	30,0
	Casi siempre	14	70,0	70,0	100,0
	Total	20	100,0	100,0	



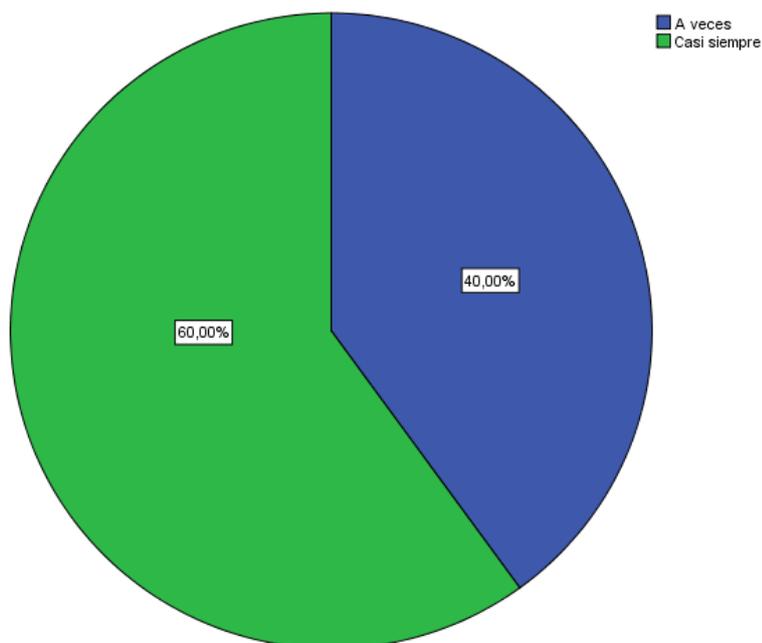
**Figura 6.** ¿La directora toma las decisiones y determina los objetivos institucionales?

**Análisis:**

1. El 30% de las encuestadas consideran que **a veces** la directora toma decisiones y determina los objetivos institucionales.
2. El 70% de las encuestadas consideran que **casi siempre** la directora toma decisiones y determina los objetivos institucionales.

**Tabla 16.**  
*¿No existe comunicación, solo directrices e instrucciones específicas?*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	A veces	8	40,0	40,0	40,0
	Casi siempre	12	60,0	60,0	100,0
	Total	20	100,0	100,0	



**Figura 7.** *¿No existe comunicación, solo directrices e instrucciones específicas?*

**Análisis:**

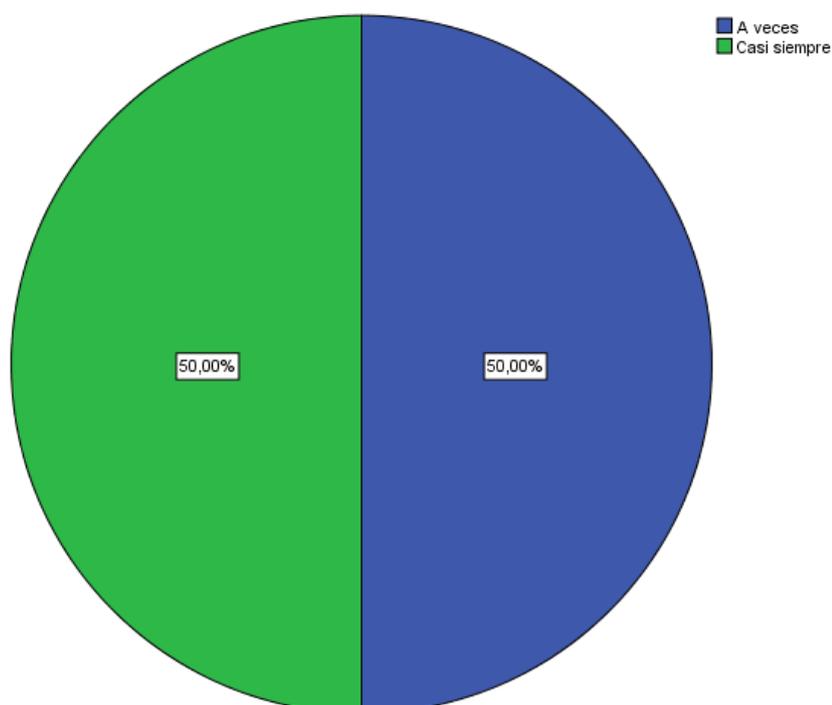
1. El 40% de las encuestadas consideran que **a veces** no existe comunicación, sólo directrices e instrucciones específicas.
2. El 60% de las encuestadas consideran que **casi siempre** no existe comunicación, sólo directrices e instrucciones específicas.

### 5.2.1.2. Dimensión: Estilo autoritario benevolente.

**Tabla 17.**

*¿Existe un nivel de confianza entre la directora y sus subordinados?*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	A veces	10	50,0	50,0	50,0
	Casi siempre	10	50,0	50,0	100,0
	Total	20	100,0	100,0	



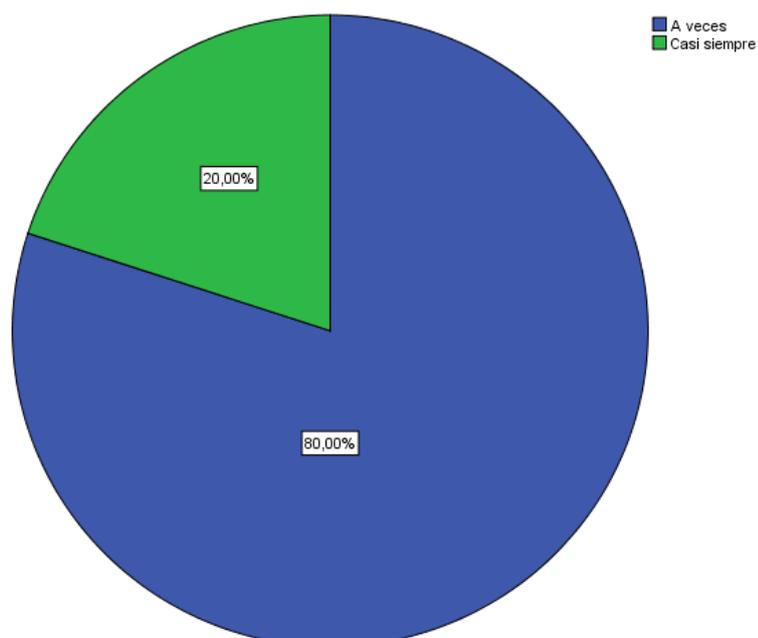
**Figura 8.** *¿Existe un nivel de confianza entre la directora y sus subordinados?*

#### **Análisis:**

1. El 50% de las encuestadas consideran que **a veces** existe un nivel de confianza entre la directora y sus subordinados.
2. El 50% de las encuestadas consideran que **casi siempre** existe un nivel de confianza entre la directora y sus subordinados.

**Tabla 18.**  
**¿La directora utiliza recompensas y castigos como fuente de motivación?**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	A veces	16	80,0	80,0	80,0
	Casi siempre	4	20,0	20,0	100,0
	Total	20	100,0	100,0	



**Figura 9.** **¿La directora utiliza recompensas y castigos como fuente de motivación?**

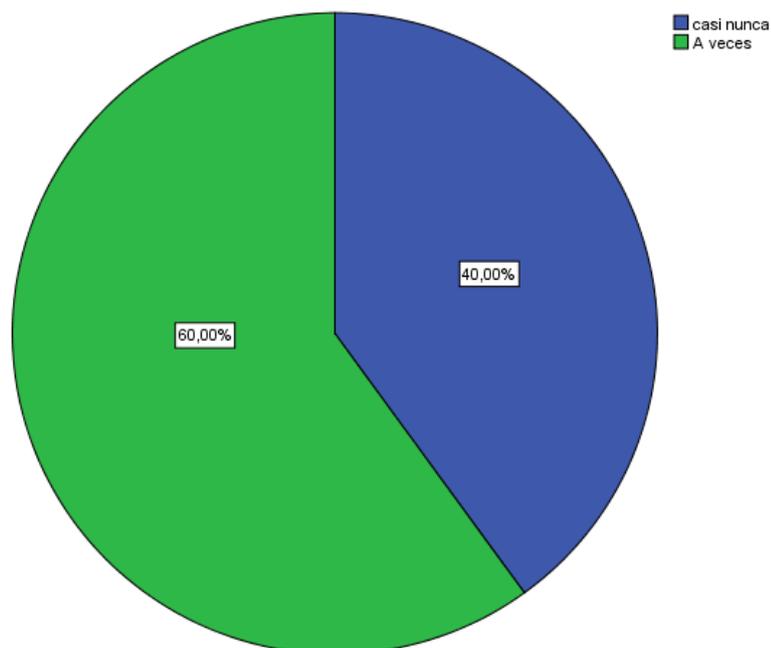
**Análisis:**

1. El 80% de las encuestadas consideran que **a veces** existe un nivel de confianza entre la directora y sus subordinados.
2. El 20% de las encuestadas consideran que **casi siempre** existe un nivel de confianza entre la directora y sus subordinados.

**Tabla 19.**

*¿La directora toma la mayor parte de las decisiones y algunas las toman los niveles inferiores?*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Casi nunca	8	40,0	40,0	40,0
	A veces	12	60,0	60,0	100,0
	Total	20	100,0	100,0	



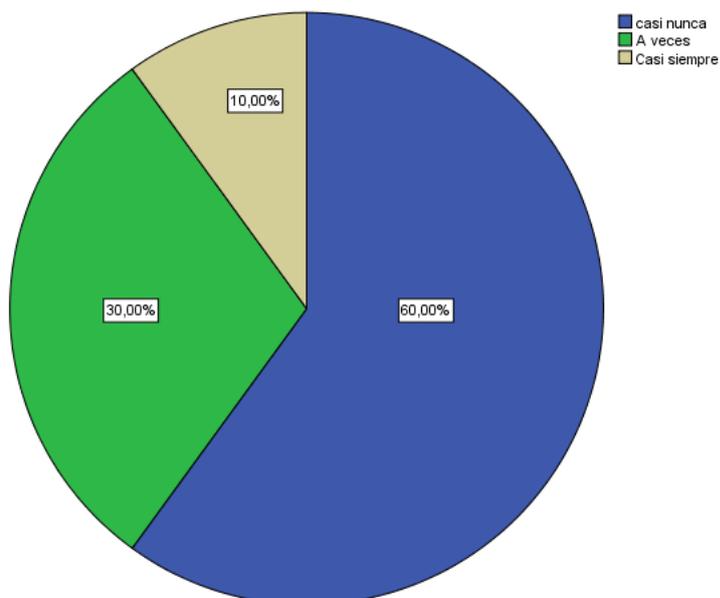
**Figura 10.** *¿La directora toma la mayor parte de las decisiones y algunas las toman los niveles inferiores?*

**Análisis:**

1. El 40% de las encuestadas consideran que **casi nunca** la directora toma la mayor parte de las decisiones y algunas las toman los niveles inferiores.
2. El 60% de las encuestadas consideran que **a veces** la directora toma la mayor parte de las decisiones y algunas las toman los niveles inferiores.

**Tabla 20.**  
**¿Prevalece la comunicación y forma de control descendente sobre la ascendente?**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Casi nunca	12	60,0	60,0	60,0
	A veces	6	30,0	30,0	90,0
	Casi siempre	2	10,0	10,0	100,0
	Total	20	100,0	100,0	



**Figura 11.** **¿Prevalece la comunicación y forma de control descendente sobre la ascendente?**

**Análisis:**

1. El 60% de las encuestadas consideran que **casi nunca** prevalece la comunicación y forma de control descendente sobre la ascendente.
2. El 30% de las encuestadas consideran que **a veces** prevalece la comunicación y forma de control descendente sobre la ascendente.
3. El 10% de las encuestadas consideran que **casi siempre** prevalece la comunicación y forma de control descendente sobre la ascendente.

### 5.2.1.3. Dimensión: Estilo consultivo participativo.

Tabla 21.

¿Existe confianza entre la subdirección y sus subordinados?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	A veces	10	50,0	50,0	50,0
	Casi siempre	10	50,0	50,0	100,0
	Total	20	100,0	100,0	

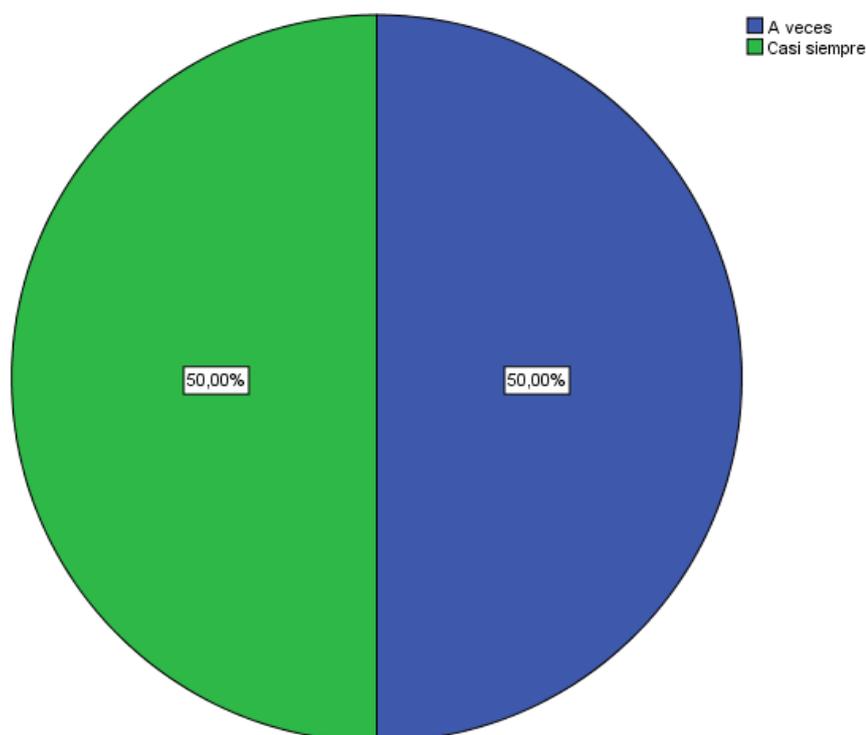


Figura 12. ¿Existe confianza entre la subdirección y sus subordinados?

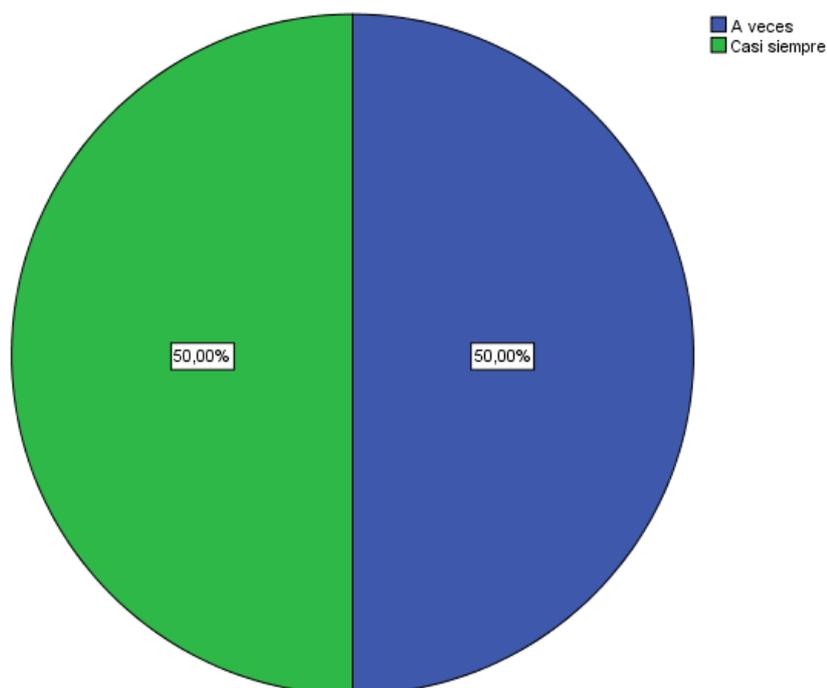
#### Análisis:

1. El 50% de las encuestadas consideran que **a veces** existe confianza entre la subdirección y sus subordinados.
2. El 50% de las encuestadas consideran que **casi siempre** existe confianza entre la subdirección y sus subordinados.

**Tabla 22.**

*¿Se satisfacen las necesidades primordiales y autoestima mediante recompensas y castigos ocasionalmente?*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	A veces	10	50,0	50,0	50,0
	Casi siempre	10	50,0	50,0	100,0
	Total	20	100,0	100,0	



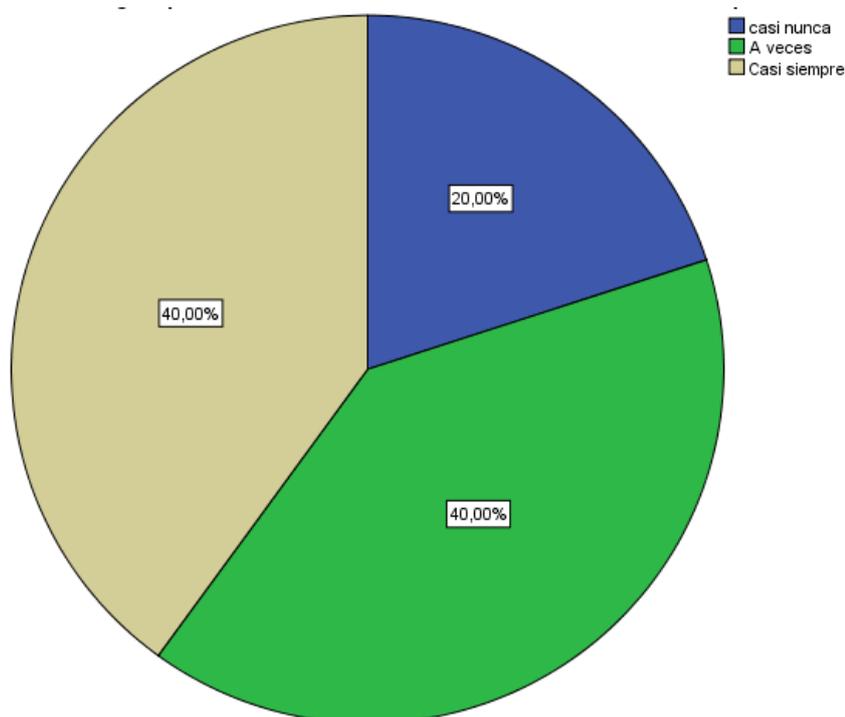
**Figura 13.** *¿Se satisfacen las necesidades primordiales y autoestima mediante recompensas y castigos ocasionalmente?*

**Análisis:**

1. El 50% de las encuestadas consideran que **a veces** se satisfacen las necesidades primordiales y autoestima mediante recompensas y castigos ocasionalmente.
2. El 50% de las encuestadas consideran que **casi siempre** se satisfacen las necesidades primordiales y autoestima mediante recompensas y castigos ocasionalmente.

**Tabla 23.**  
*¿Se permite a los subordinados tomar decisiones específicas?*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Casi nunca	4	20,0	20,0	20,0
	A veces	8	40,0	40,0	60,0
	Casi siempre	8	40,0	40,0	100,0
	Total	20	100,0	100,0	



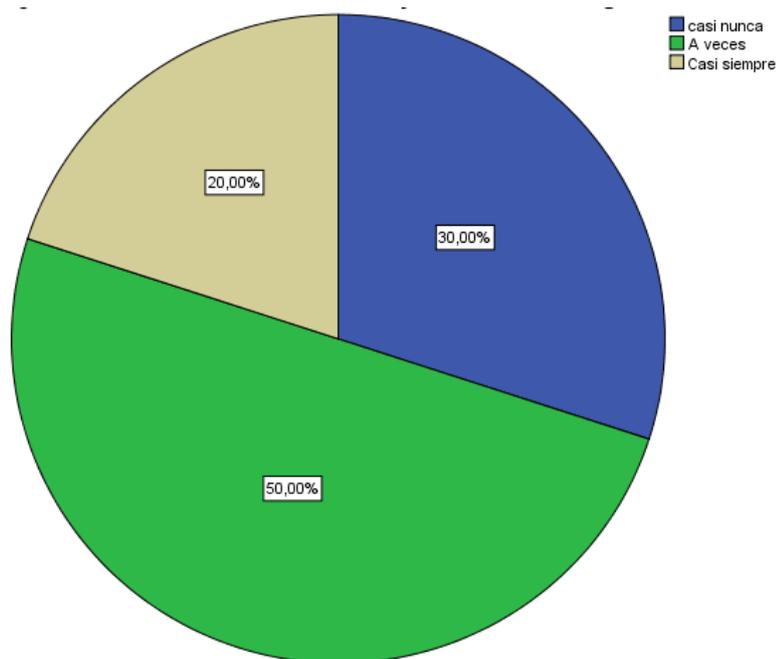
**Figura 14.** *¿Se permite a los subordinados tomar decisiones específicas?*

**Análisis:**

1. El 20% de las encuestadas consideran que **casi nunca** se permite a los subordinados tomar decisiones específicas.
2. El 40% de las encuestadas consideran que **a veces** se permite a los subordinados tomar decisiones específicas.
3. El 40% de las encuestadas consideran que **casi siempre** se permite a los subordinados tomar decisiones específicas.

**Tabla 24.**  
*¿La comunicación es descendente y el control se delega de arriba hacia abajo?*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Casi nunca	6	30,0	30,0	30,0
	A veces	10	50,0	50,0	80,0
	Casi siempre	4	20,0	20,0	100,0
	Total	20	100,0	100,0	



**Figura 15.** *¿La comunicación es descendente y el control se delega de arriba hacia abajo?*

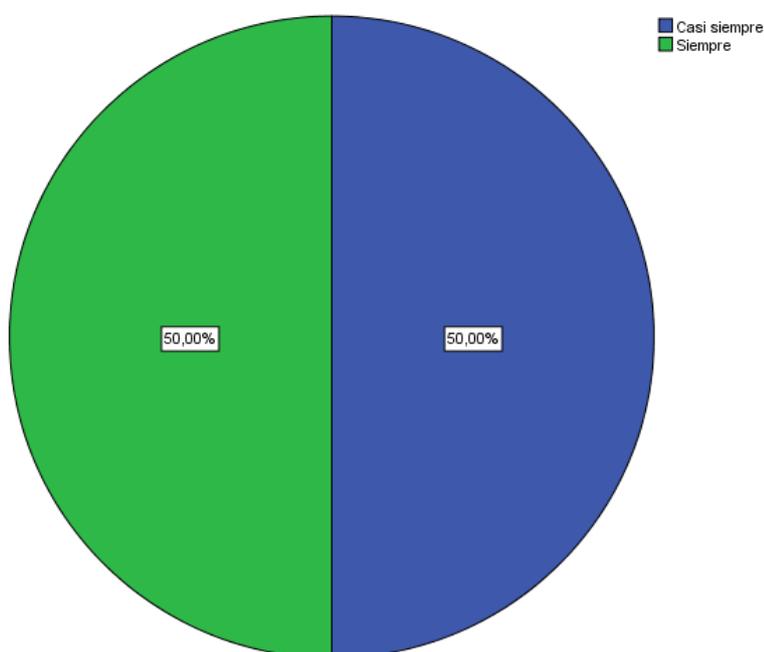
**Análisis:**

1. El 30% de las encuestadas consideran que **casi nunca** la comunicación es descendente y el control se delega de arriba hacia abajo.
2. El 50% de las encuestadas consideran que **a veces** la comunicación es descendente y el control se delega de arriba hacia abajo.
3. El 20% de las encuestadas consideran que **casi siempre** la comunicación es descendente y el control se delega de arriba hacia abajo.

#### 5.2.1.4. Dimensión: Estilo participativo grupal.

**Tabla 25.**  
*¿Existe plena confianza en los empleados?*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Casi siempre	10	50,0	50,0	50,0
	Siempre	10	50,0	50,0	100,0
	Total	20	100,0	100,0	



**Figura 16.** *¿Existe plena confianza en los empleados?*

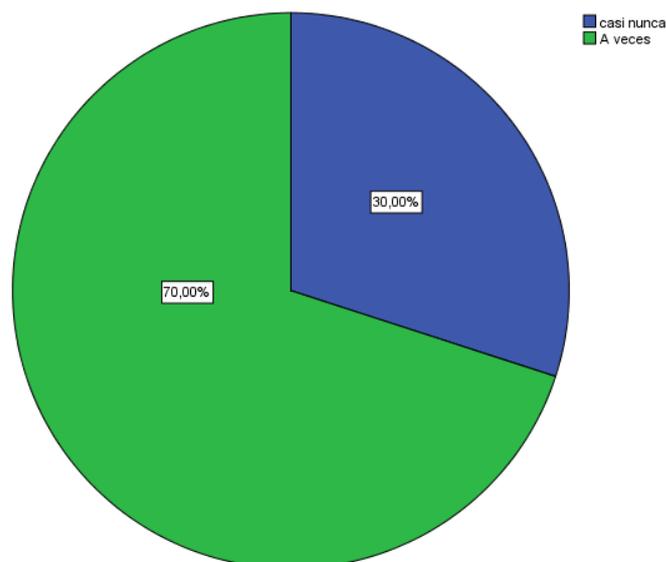
#### **Análisis:**

1. El 50% de las encuestadas consideran que **a veces** existe plena confianza en los empleados.
2. El 50% de las encuestadas consideran que **casi siempre** existe plena confianza en los empleados.

**Tabla 26.**

*¿La motivación de los empleados se da por su participación en el cumplimiento de los objetivos institucionales?*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Casi nunca	6	30,0	30,0	30,0
	A veces	14	70,0	70,0	100,0
	Total	20	100,0	100,0	



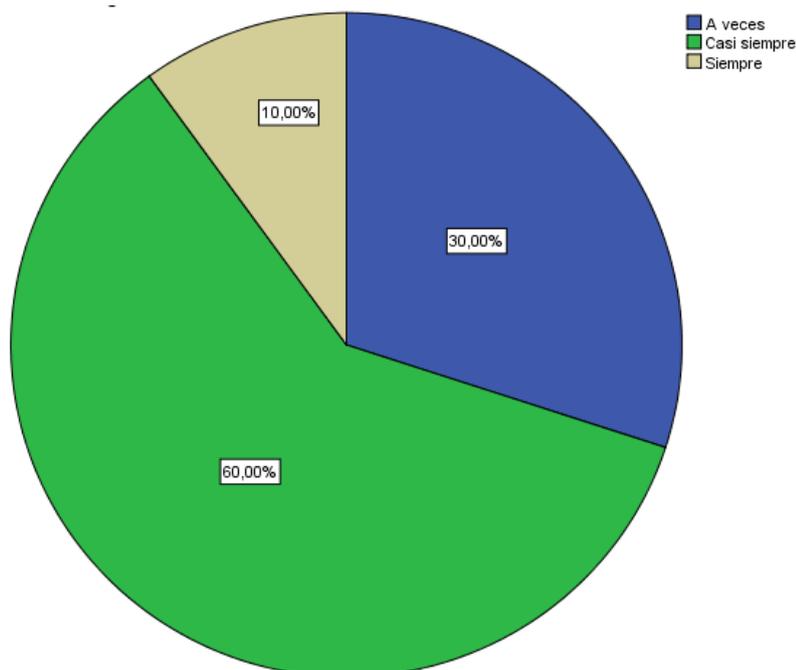
**Figura 17.** *¿La motivación de los empleados se da por su participación en el cumplimiento de los objetivos institucionales?*

**Análisis:**

1. El 30% de las encuestadas consideran que **casi nunca** la motivación de los empleados se da por su participación en el cumplimiento de los objetivos institucionales.
2. El 70% de las encuestadas consideran que **a veces** la motivación de los empleados se da por su participación en el cumplimiento de los objetivos institucionales a comunicación es descendente y el control se delega de arriba hacia abajo.

**Tabla 27.**  
**¿La toma de decisiones está diseminada en toda la institución?**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	A veces	6	30,0	30,0	30,0
	Casi siempre	12	60,0	60,0	90,0
	Siempre	2	10,0	10,0	100,0
	Total	20	100,0	100,0	



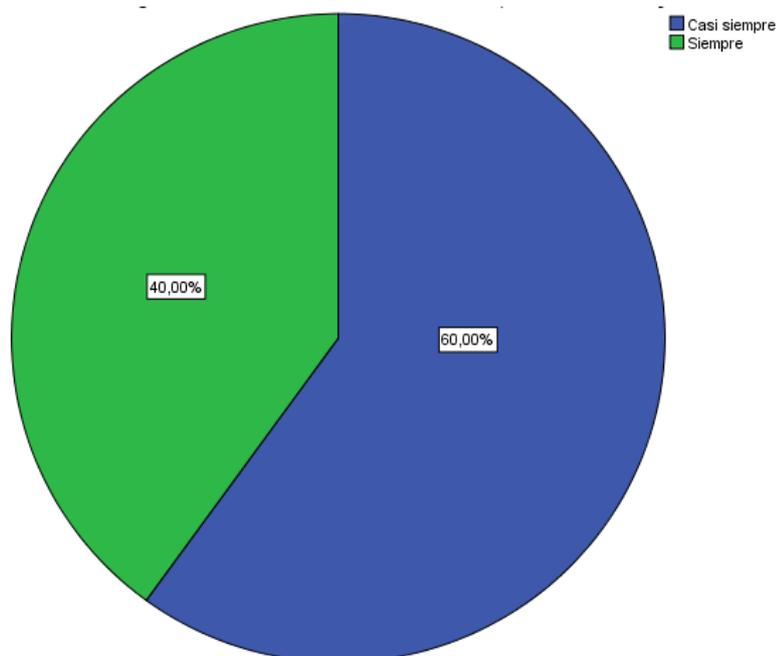
**Figura 18.** ¿La toma de decisiones está diseminada en toda la institución?

**Análisis:**

1. El 30% de las encuestadas consideran que **a veces** la toma de decisiones está diseminada en toda la institución.
2. El 60% de las encuestadas consideran que **casi siempre** la toma de decisiones está diseminada en toda la institución.
3. El 10% de las encuestadas consideran que **siempre** la toma de decisiones está diseminada en toda la institución.

**Tabla 28.**  
**¿La comunicación es ascendente, descendente y lateral?**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Casi siempre	12	60,0	60,0	60,0
	Siempre	8	40,0	40,0	100,0
	Total	20	100,0	100,0	



**Figura 19.** **¿La comunicación es ascendente, descendente y lateral?**

**Análisis:**

1. El 60% de las encuestadas consideran que **casi siempre** la comunicación es ascendente, descendente y lateral.
2. El 40% de las encuestadas consideran que **siempre** la comunicación es ascendente, descendente y lateral.

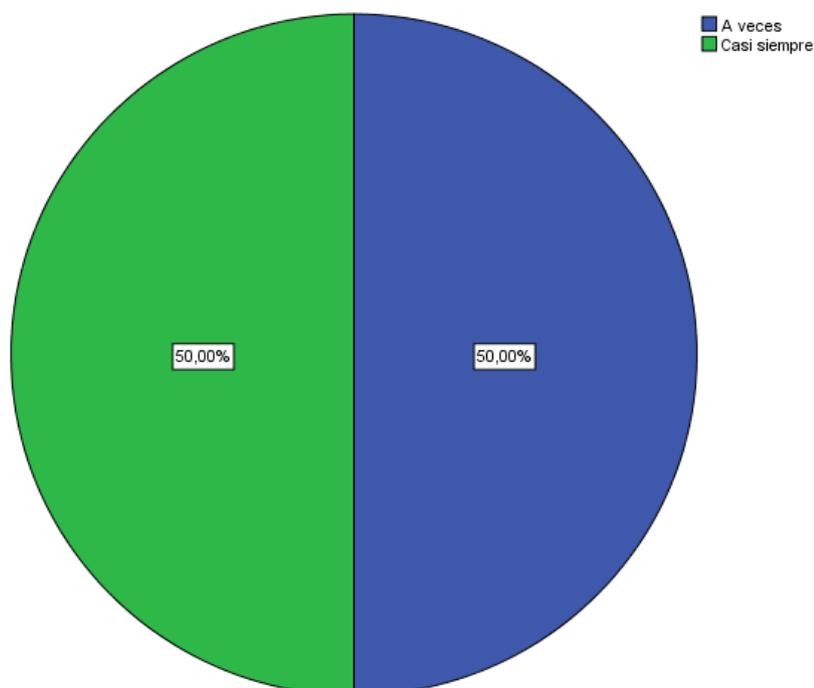
## 5.2.2. Resultados de la variable clima institucional.

### 5.2.2.1. Dimensión: Relaciones humanas.

**Tabla 29.**

*¿La capacidad de relaciones humanas en la institución es adecuada?*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	A veces	10	50,0	50,0	50,0
	Casi siempre	10	50,0	50,0	100,0
	Total	20	100,0	100,0	



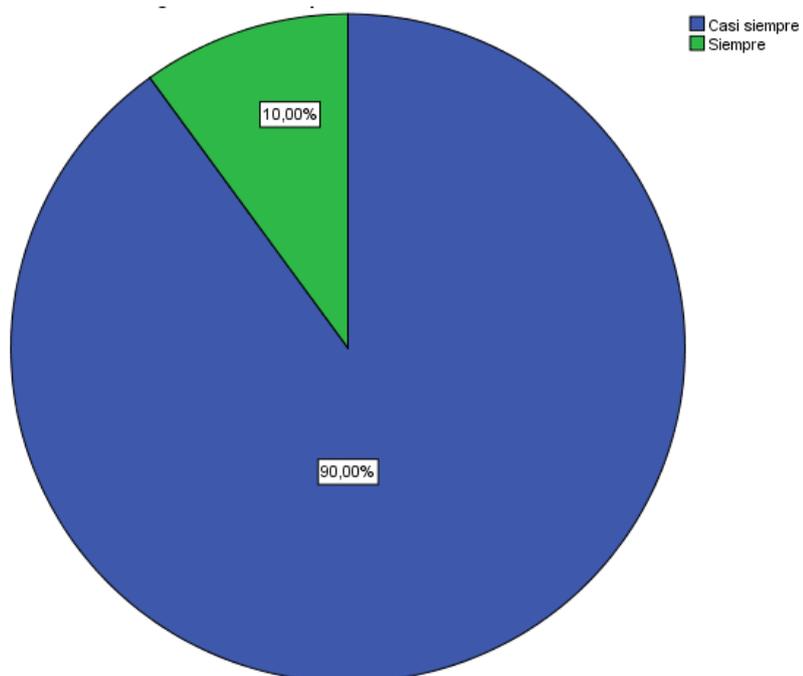
**Figura 20.** *¿La capacidad de relaciones humanas en la institución es adecuada?*

#### **Análisis:**

1. El 50% de las encuestadas consideran que **a veces** la capacidad de relaciones humanas en la institución es adecuada.
2. El 50% de las encuestadas consideran que **casi siempre** la capacidad de relaciones humanas en la institución es adecuada.

**Tabla 30.**  
**¿La directora promueve el desarrollo de la institución?**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Casi siempre	18	90,0	90,0	90,0
	Siempre	2	10,0	10,0	100,0
	Total	20	100,0	100,0	



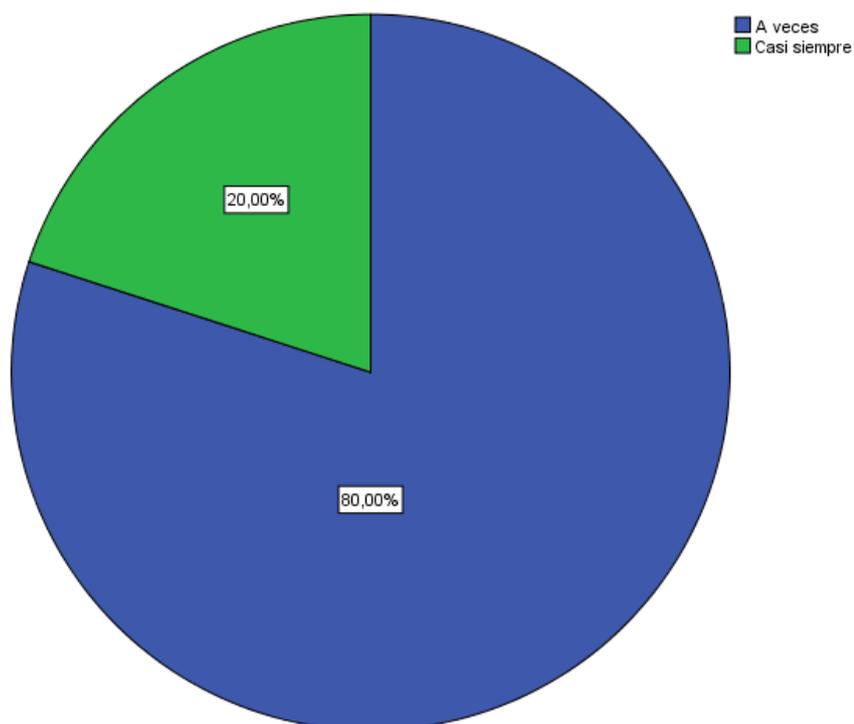
**Figura 21.** *¿La directora promueve el desarrollo de la institución?*

**Análisis:**

1. El 90% de las encuestadas consideran que **casi siempre** la directora promueve el desarrollo de la institución.
2. El 10% de las encuestadas consideran que **siempre** la directora promueve el desarrollo de la institución.

**Tabla 31.**  
*¿Los miembros de la institución están organizados en equipos de trabajo?*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	A veces	16	80,0	80,0	80,0
	Casi siempre	4	20,0	20,0	100,0
	Total	20	100,0	100,0	



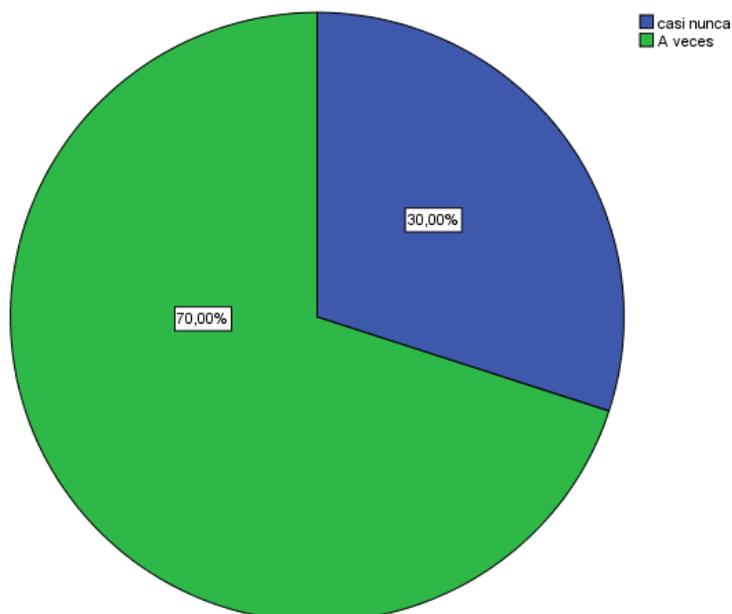
**Figura 22.** *¿Los miembros de la institución están organizados en equipos de trabajo?*

**Análisis:**

1. El 80% de las encuestadas consideran que **a veces** los miembros de la institución están organizados en equipos de trabajo.
2. El 20% de las encuestadas consideran que **casi siempre** los miembros de la institución están organizados en equipos de trabajo.

**Tabla 32.**  
*¿La directora y los miembros de la institución practican la empatía y la asertividad?*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Casi nunca	6	30,0	30,0	30,0
	A veces	14	70,0	70,0	100,0
	Total	20	100,0	100,0	



**Figura 23.** *¿La directora y los miembros de la institución practican la empatía y la asertividad?*

**Análisis:**

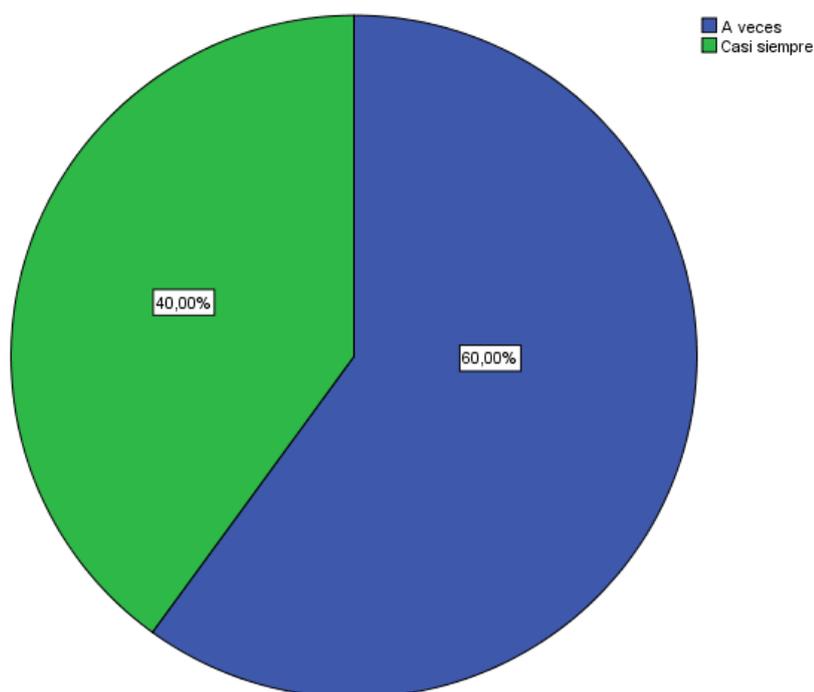
1. El 30% de las encuestadas consideran que **casi nunca** la directora y los miembros de la institución practican la empatía y la asertividad.
2. El 70% de las encuestadas consideran que **a veces** la directora y los miembros de la institución practican la empatía y la asertividad.

### 5.2.2.2. Dimensión: Satisfacción laboral.

**Tabla 33.**

*¿Los miembros de la institución conocen el organigrama nominal y estructura?*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	A veces	12	60,0	60,0	60,0
	Casi siempre	8	40,0	40,0	100,0
	Total	20	100,0	100,0	



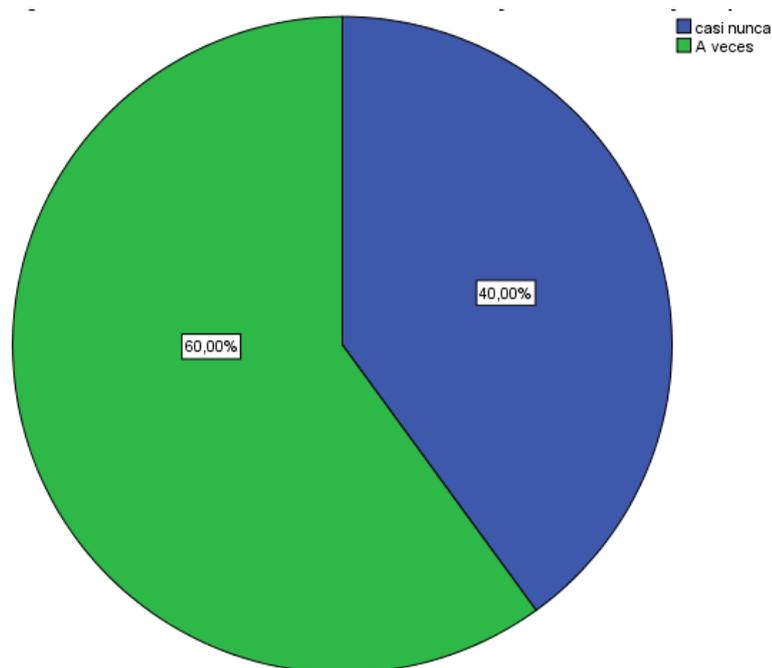
**Figura 24.** *¿Los miembros de la institución conocen el organigrama nominal y estructura?*

#### **Análisis:**

1. El 60% de las encuestadas consideran que **a veces** los miembros de la institución conocen el organigrama nominal y estructura
2. El 40% de las encuestadas consideran que **casi siempre** los miembros de la institución conocen el organigrama nominal y estructura

**Tabla 34.**  
*¿Los docentes conocen las normas de la ley de educación y del profesorado?*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Casi nunca	8	40,0	40,0	40,0
	A veces	12	60,0	60,0	100,0
	Total	20	100,0	100,0	



**Figura 25.** *¿Los docentes conocen las normas de la ley de educación y del profesorado?*

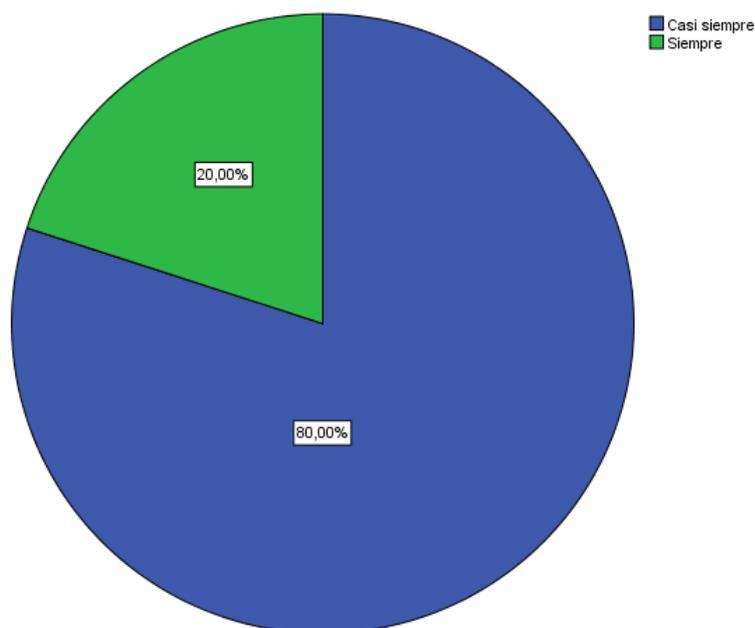
**Análisis:**

1. El 40% de las encuestadas consideran que **casi nunca** los docentes conocen las normas de la ley de educación y del profesorado.
2. El 60% de las encuestadas consideran que **a veces** los docentes conocen las normas de la ley de educación y del profesorado.

**Tabla 35.**

*¿Los miembros de la organización participan organizadamente de las actividades institucionales?*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Casi siempre	16	80,0	80,0	80,0
	Siempre	4	20,0	20,0	100,0
	Total	20	100,0	100,0	



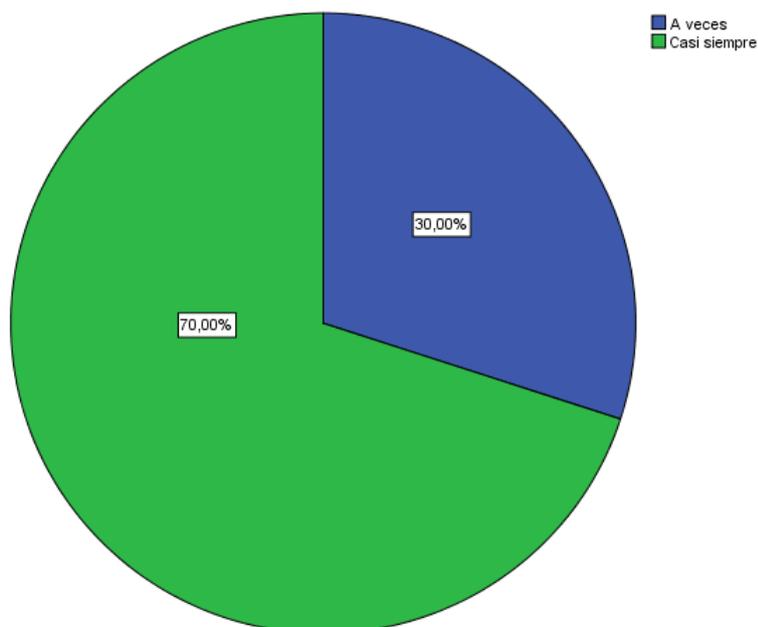
**Figura 26.** *¿Los miembros de la organización participan organizadamente de las actividades institucionales?*

**Análisis:**

1. El 80% de las encuestadas consideran que **casi siempre** los miembros de la organización participan organizadamente de las actividades institucionales.
2. El 20% de las encuestadas consideran que **siempre** los miembros de la organización participan organizadamente de las actividades institucionales

**Tabla 36.**  
*¿Demuestran estrés laboral mientras desarrollan sus actividades en la institución?*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	A veces	6	30,0	30,0	30,0
	Casi siempre	14	70,0	70,0	100,0
	Total	20	100,0	100,0	



**Figura 27.** *¿Demuestran estrés laboral mientras desarrollan sus actividades en la institución?*

**Análisis:**

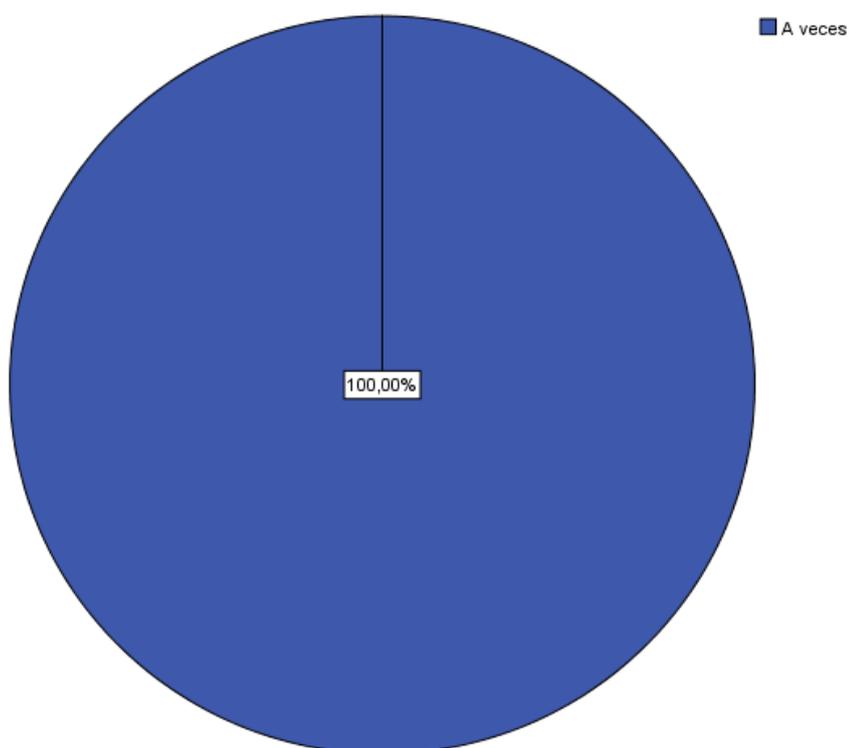
1. El 30% de las encuestadas consideran que **a veces** demuestran estrés laboral mientras desarrollan sus actividades en la institución.
2. El 70% de las encuestadas consideran que **casi siempre** demuestran estrés laboral mientras desarrollan sus actividades en la institución.

### 5.2.2.3. Dimensión: Nivel de Motivación.

**Tabla 37.**

*¿Los miembros de la institución aportan alternativas de solución de conflictos?*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	A veces	20	100,0	100,0	100,0



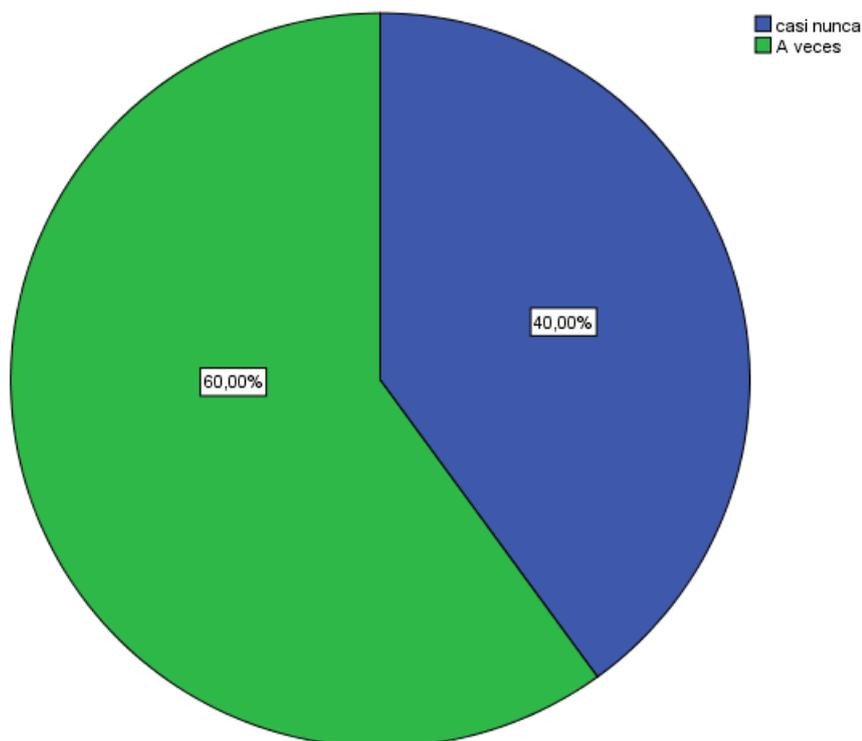
**Figura 28.** *¿Los miembros de la institución aportan alternativas de solución de conflictos?*

#### **Análisis:**

1. El 100% de las encuestadas consideran que **a veces** los miembros de la institución aportan alternativas de solución de conflictos.

**Tabla 38.**  
**¿En la institución se promueve el trabajo en equipo?**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Casi nunca	8	40,0	40,0	40,0
	A veces	12	60,0	60,0	100,0
	Total	20	100,0	100,0	



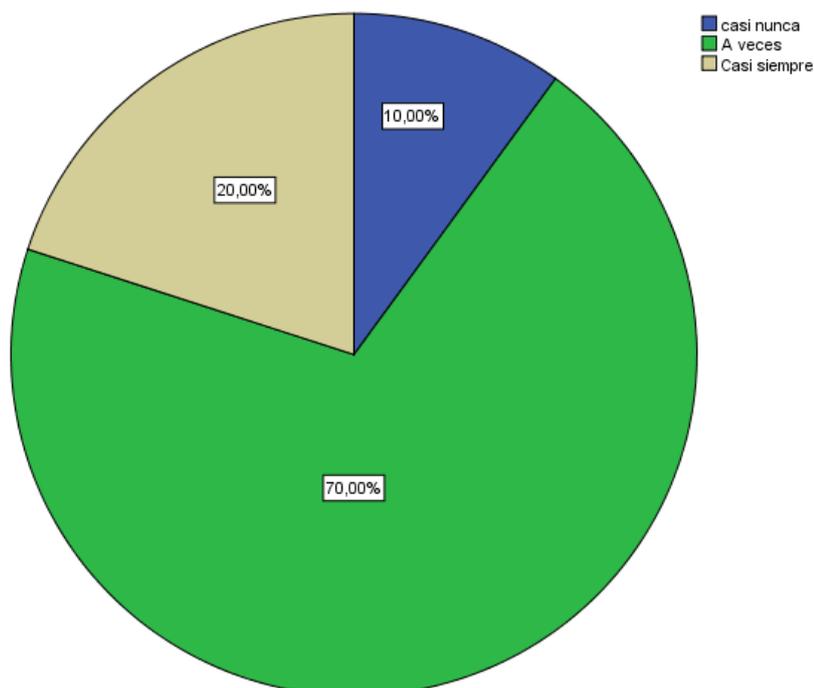
**Figura 29.** **¿En la institución se promueve el trabajo en equipo?**

**Análisis:**

3. El 40% de las encuestadas consideran que **casi nunca** en la institución se promueve el trabajo en equipo
4. El 60% de las encuestadas consideran que **a veces** en la institución se promueve el trabajo en equipo

**Tabla 39.**  
*¿Se toman en cuenta las participaciones de las comisiones de trabajo?*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Casi nunca	2	10,0	10,0	10,0
	A veces	14	70,0	70,0	80,0
	Casi siempre	4	20,0	20,0	100,0
	Total	20	100,0	100,0	



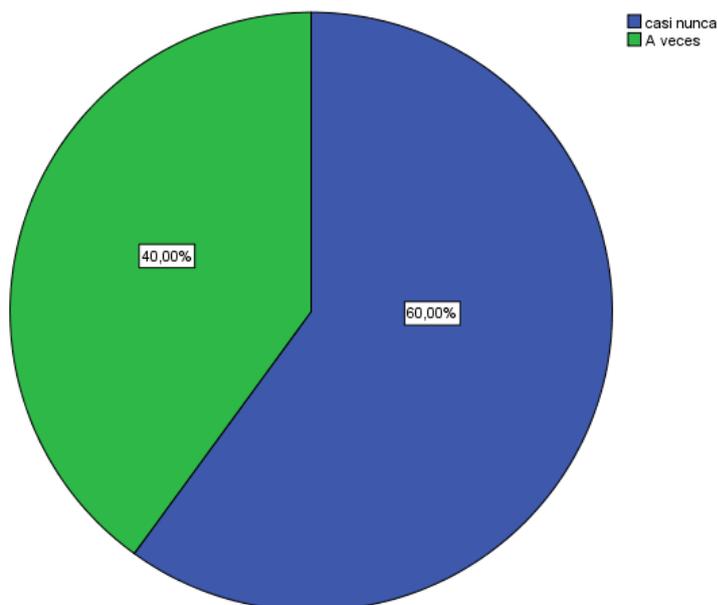
**Figura 30.** *¿Se toman en cuenta las participaciones de las comisiones de trabajo?*

**Análisis:**

1. El 10% de las encuestadas consideran que **casi nunca** se toman en cuenta las participaciones de las comisiones de trabajo.
2. El 70% de las encuestadas consideran que **a veces** se toman en cuenta las participaciones de las comisiones de trabajo.
3. El 20% de las encuestadas consideran que **casi siempre** se toman en cuenta las participaciones de las comisiones de trabajo.

**Tabla 40.**  
*¿Los miembros de la institución obtienen recompensas por el cumplimiento de objetivos?*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Casi nunca	12	60,0	60,0	60,0
	A veces	8	40,0	40,0	100,0
	Total	20	100,0	100,0	



**Figura 31.** *¿Los miembros de la institución obtienen recompensas por el cumplimiento de objetivos?*

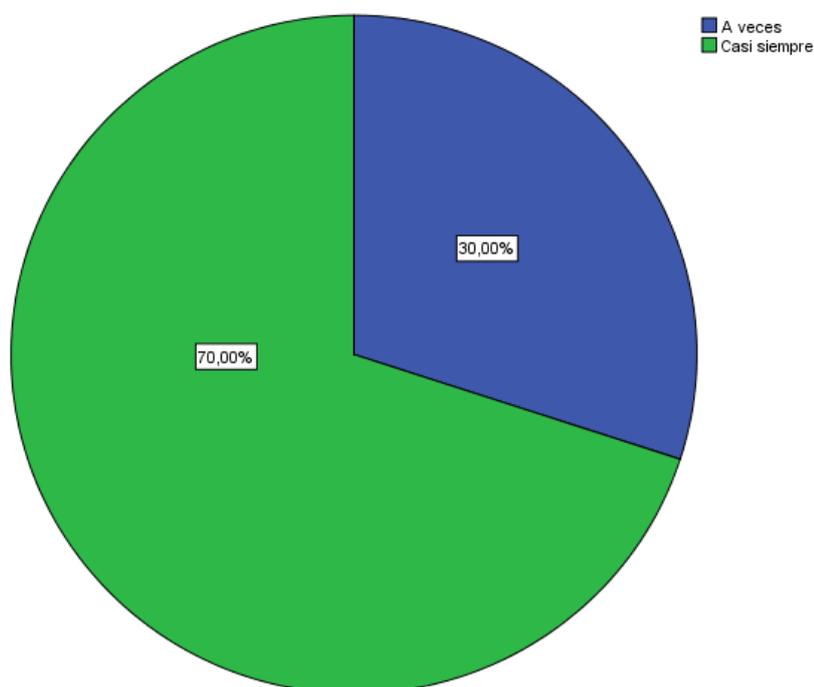
**Análisis:**

1. El 60% de las encuestadas consideran que **casi nunca** los miembros de la institución obtienen recompensas por el cumplimiento de objetivos.
2. El 40% de las encuestadas consideran que **a veces** los miembros de la institución obtienen recompensas por el cumplimiento de objetivos.

#### 5.2.2.4. Dimensión: Nivel de Participación.

**Tabla 41.**  
*¿El CONEI aporta soluciones acertadas?*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	A veces	6	30,0	30,0	30,0
	Casi siempre	14	70,0	70,0	100,0
	Total	20	100,0	100,0	



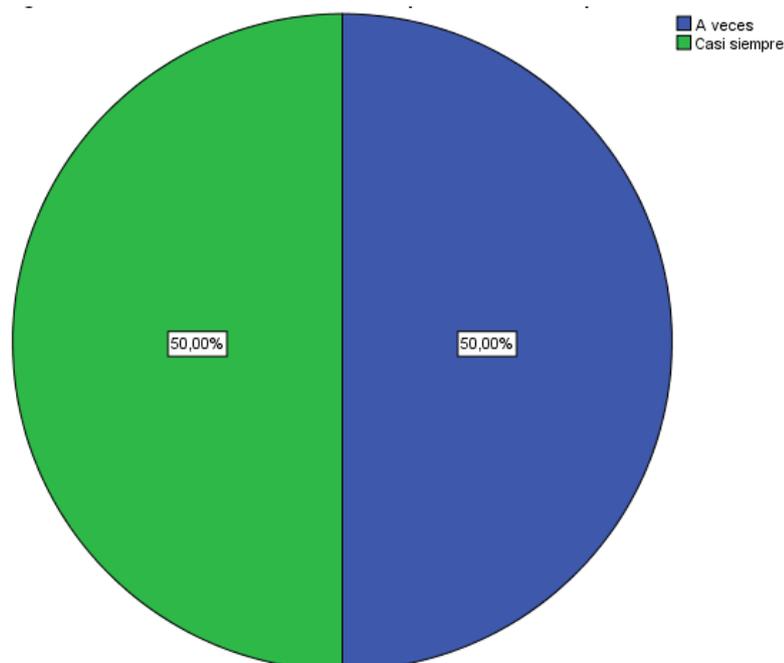
**Figura 32.** *¿El CONEI aporta soluciones acertadas?*

#### **Análisis:**

1. El 30% de las encuestadas consideran que **a veces** el CONEI aporta soluciones acertadas.
2. El 70% de las encuestadas consideran que **casi siempre** el CONEI aporta soluciones acertadas

**Tabla 42.**  
**¿La directora convoca a reuniones para solucionar problemas institucionales?**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	A veces	10	50,0	50,0	50,0
	Casi siempre	10	50,0	50,0	100,0
	Total	20	100,0	100,0	



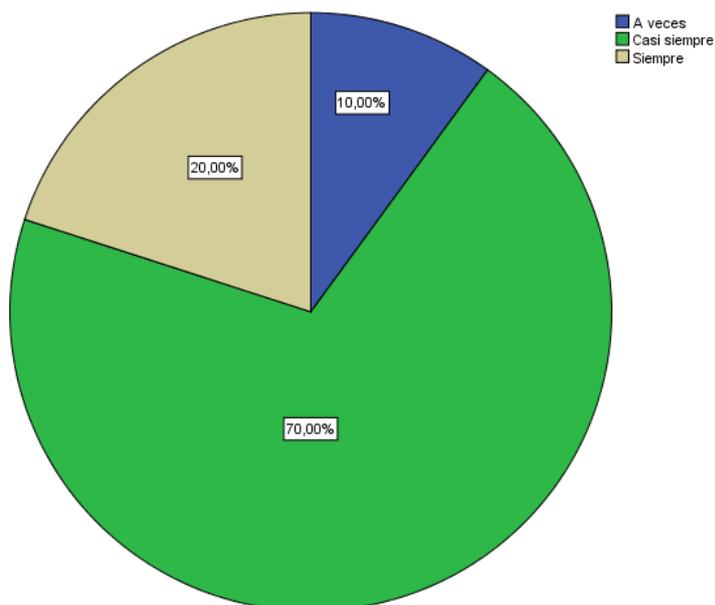
**Figura 33.** *¿La directora convoca a reuniones para solucionar problemas institucionales?*

**Análisis:**

1. El 50% de las encuestadas consideran que **a veces** la directora convoca a reuniones para solucionar problemas institucionales
2. El 50% de las encuestadas consideran que **casi siempre** la directora convoca a reuniones para solucionar problemas institucionales.

**Tabla 43.**  
**¿Los miembros de la institución participan de simulacros de evacuación?**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	A veces	2	10,0	10,0	10,0
	Casi siempre	14	70,0	70,0	80,0
	Siempre	4	20,0	20,0	100,0
	Total	20	100,0	100,0	



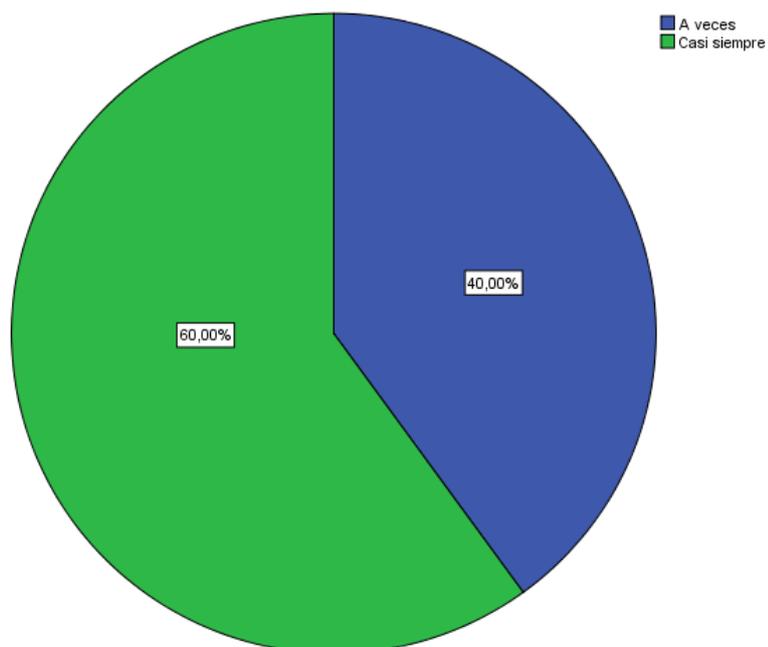
**Figura 34.** *¿Los miembros de la institución participan de simulacros de evacuación?*

**Análisis:**

1. El 10% de las encuestadas consideran que **a veces** los miembros de la institución participan de simulacros de evacuación.
2. El 70% de las encuestadas consideran que **casi siempre** los miembros de la institución participan de simulacros de evacuación.
3. El 20% de las encuestadas consideran que **siempre** los miembros de la institución participan de simulacros de evacuación.

**Tabla 44.**  
**¿La directora demuestra capacidad de decisión?**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	A veces	8	40,0	40,0	40,0
	Casi siempre	12	60,0	60,0	100,0
	Total	20	100,0	100,0	



**Figura 35.** *¿La directora demuestra capacidad de decisión?*

**Análisis:**

1. El 40% de las encuestadas consideran que **a veces** la directora demuestra capacidad de decisión.
2. El 60% de las encuestadas consideran que **casi siempre** la directora demuestra capacidad de decisión

### 5.2.3. Contrastación de hipótesis.

#### Hipótesis específica de investigación 01

Existe relación significativa entre el estilo gerencial de la directora y las relaciones humanas en la Institución Educativa Inicial N° 101 Aldea Infantil La Rivera, UGEL 06 Vitarte, 2014.

#### Hipótesis nula 01

No existe relación significativa entre el estilo gerencial de la directora y las relaciones humanas en la Institución Educativa Inicial N° 101 Aldea Infantil La Rivera, UGEL 06 Vitarte, 2014.

**Tabla 45.**  
**Tabla de contingencia Estilo gerencial – Relaciones humanas.**

			Relaciones humanas				Total
			51	53	57	58	
Estilo gerencial	50	Recuento	0	0	1	0	1
		Frecuencia esperada	,4	,2	,2	,2	1,0
	51	Recuento	0	1	0	0	1
		Frecuencia esperada	,4	,2	,2	,2	1,0
	53	Recuento	2	0	0	1	3
		Frecuencia esperada	1,2	,6	,6	,6	3,0
Total		Recuento	2	1	1	1	5
		Frecuencia esperada	2,0	1,0	1,0	1,0	5,0

**Tabla 46.**  
**Medidas simétricas Estilo gerencial – Relaciones humanas.**

		Valor	Error típ. asint. <sup>a</sup>	T aproximada <sup>b</sup>	Sig. aproximada
Intervalo por intervalo	R de Pearson	-,373	,392	-,697	,536 <sup>c</sup>
Ordinal por ordinal	Correlación de Spearman	-,344	,488	-,635	,571 <sup>c</sup>
N de casos válidos		5			

a. Asumiendo la hipótesis alternativa.

b. Empleando el error típico asintótico basado en la hipótesis nula.

c. Basada en la aproximación normal.

**Nivel de confianza:** 95%

**Nivel de significancia:**  $\alpha = 0.05$

**Valor calculado:** revela si la hipótesis nula es verdadera o no.

$$T_c = r_{xy} \sqrt{\frac{n-2}{1-r_{xy}^2}}$$

$$T_c = 0.536 \sqrt{\frac{18}{1-0.2873}}$$

$$T_c = 2.6937$$

**Valor crítico:** valor de la tabla con  $\alpha = 0.05$

$$T_{n-2} = 2.101$$

**Decisión:** Debido a que el valor calculado es mayor que el valor crítico, se toma la decisión de rechazar la hipótesis nula, concluyendo que existe una relación significativa entre el estilo gerencial y las relaciones humanas. “Existe relación significativa entre el estilo gerencial de la directora y las relaciones humanas en la Institución Educativa Inicial N° 101 Aldea Infantil La Rivera, UGEL 06 Vitarte, 2014”.

### Hipótesis específica de investigación 02

Existe relación significativa entre el estilo gerencial de la directora y la satisfacción laboral en la Institución Educativa Inicial N° 101 Aldea Infantil La Rivera, UGEL 06 Vitarte, 2014.

### Hipótesis nula 02

No existe relación significativa entre el estilo gerencial de la directora y la satisfacción laboral en la Institución Educativa Inicial N° 101 Aldea Infantil La Rivera, UGEL 06 Vitarte, 2014.

**Tabla 47.**  
**Tabla de contingencia Estilo gerencial – Satisfacción laboral.**

			Satisfacción laboral					Total
			48	50	54	55	57	
Estilo gerencial	50	Recuento	0	1	0	0	0	1
		Frecuencia esperada	,2	,2	,2	,2	,2	1,0
	51	Recuento	0	0	0	0	1	1
		Frecuencia esperada	,2	,2	,2	,2	,2	1,0
	53	Recuento	1	0	1	1	0	3
		Frecuencia esperada	,6	,6	,6	,6	,6	3,0
Total	Recuento	1	1	1	1	1	1	
	Frecuencia esperada	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	

**Tabla 48.**  
**Medidas simétricas Estilo gerencial – Satisfacción laboral.**

		Valor	Error típ. asint. <sup>a</sup>	T aproximada <sup>b</sup>	Sig. aproximada
Intervalo por intervalo	R de Pearson	0,000	,423	0,000	1,000 <sup>c</sup>
Ordinal por ordinal	Correlación de Spearman	-,112	,500	-,195	,858 <sup>c</sup>
N de casos válidos		5			

a. Asumiendo la hipótesis alternativa.

b. Empleando el error típico asintótico basado en la hipótesis nula.

c. Basada en la aproximación normal.

**Nivel de confianza:** 95%

**Nivel de significancia:**  $\alpha = 0.05$

**Valor calculado:** revela si la hipótesis nula es verdadera o no.

$$T_c = r_{xy} \sqrt{\frac{n-2}{1-r_{xy}^2}}$$

$$T_c = 1.000 \sqrt{\frac{18}{1-1.000}}$$

$$T_c = 1.0397$$

**Valor crítico:** valor de la tabla con  $\alpha = 0.05$

$$T_{n-2} = 1.798$$

**Decisión:** Debido a que el valor calculado es mayor que el valor crítico, se toma la decisión de rechazar la hipótesis nula, concluyendo que existe una relación significativa entre el estilo gerencial y la satisfacción laboral. “No existe relación significativa entre el estilo gerencial de la directora y la satisfacción laboral en la Institución Educativa Inicial N° 101 Aldea Infantil La Rivera, UGEL 06 Vitarte, 2014”.

### Hipótesis específica de investigación 03

Existe relación significativa entre estilo gerencial de la directora y el nivel de participación en la Institución Educativa Inicial N° 101 Aldea Infantil La Rivera, UGEL 06 Vitarte, 2014.

### Hipótesis nula 03

No existe relación significativa entre estilo gerencial de la directora y el nivel de participación en la Institución Educativa Inicial N° 101 Aldea Infantil La Rivera, UGEL 06 Vitarte, 2014.

**Tabla 49.**  
**Tabla de contingencia Estilo gerencial – Nivel de participación.**

			Nivel de participación				Total
			51	53	57	58	
Estilo gerencial	50	Recuento	0	0	1	0	1
		Frecuencia esperada	,4	,2	,2	,2	1,0
	51	Recuento	0	1	0	0	1
		Frecuencia esperada	,4	,2	,2	,2	1,0
	53	Recuento	2	0	0	1	3
		Frecuencia esperada	1,2	,6	,6	,6	3,0
Total		Recuento	2	1	1	1	5
		Frecuencia esperada	2,0	1,0	1,0	1,0	5,0

**Tabla 50.**  
**Medidas simétricas Estilo gerencial – Nivel de participación.**

		Valor	Error típ. asint. <sup>a</sup>	T aproximada <sup>b</sup>	Sig. aproximada
Intervalo por intervalo	R de Pearson	-,373	,392	-,697	,536 <sup>c</sup>
Ordinal por ordinal	Correlación de Spearman	-,344	,488	-,635	,571 <sup>c</sup>
N de casos válidos		5			

a. Asumiendo la hipótesis alternativa.

b. Empleando el error típico asintótico basado en la hipótesis nula.

c. Basada en la aproximación normal.

**Nivel de confianza:** 95%

**Nivel de significancia:**  $\alpha = 0.05$

**Valor calculado:** revela si la hipótesis nula es verdadera o no.

$$T_c = r_{xy} \sqrt{\frac{n-2}{1-r_{xy}^2}}$$

$$T_c = 0.536 \sqrt{\frac{18}{1-0.2873}}$$

$$T_c = 2.6937$$

**Valor crítico:** valor de la tabla con  $\alpha = 0.05$

$$T_{n-2} = 2.101$$

**Decisión:** Debido a que el valor calculado es mayor que el valor crítico, se toma la decisión de rechazar la hipótesis nula, concluyendo que existe una relación significativa entre el estilo gerencial y el nivel de motivación. “Existe relación significativa entre estilo gerencial de la directora y el nivel de motivación en la Institución Educativa Inicial N° 101 Aldea Infantil La Rivera, UGEL 06 Vitarte, 2014”.

### Hipótesis específica de investigación 04

Existe relación significativa entre estilo gerencial de la directora y el nivel de motivación en la Institución Educativa Inicial N° 101 Aldea Infantil La Rivera, UGEL 06 Vitarte, 2014.

### Hipótesis nula 04

No existe relación significativa entre estilo gerencial de la directora y el nivel de motivación en la Institución Educativa Inicial N° 101 Aldea Infantil La Rivera, UGEL 06 Vitarte, 2014.

**Tabla 51.**  
**Tabla de contingencia Estilo gerencial – Nivel de motivación.**

			Nivel de motivación					Total
			48	50	54	55	57	
Estilo gerencial	50	Recuento	0	1	0	0	0	1
		Frecuencia esperada	,2	,2	,2	,2	,2	1,0
	51	Recuento	0	0	0	0	1	1
		Frecuencia esperada	,2	,2	,2	,2	,2	1,0
	53	Recuento	1	0	1	1	0	3
		Frecuencia esperada	,6	,6	,6	,6	,6	3,0
Total	Recuento	1	1	1	1	1	5	
	Frecuencia esperada	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	5,0	

**Tabla 52.**  
**Medidas simétricas Estilo gerencial – Nivel de motivación.**

		Valor	Error típ. asint. <sup>a</sup>	T aproximada <sup>b</sup>	Sig. aproximada
Intervalo por intervalo	R de Pearson	0,000	,423	0,000	1,000 <sup>c</sup>
Ordinal por ordinal	Correlación de Spearman	-,112	,500	-,195	,858 <sup>c</sup>
N de casos válidos		5	5		

a. Asumiendo la hipótesis alternativa.

b. Empleando el error típico asintótico basado en la hipótesis nula.

c. Basada en la aproximación normal.

**Nivel de confianza:** 95%

**Nivel de significancia:**  $\alpha = 0.05$

**Valor calculado:** revela si la hipótesis nula es verdadera o no.

$$T_c = r_{xy} \sqrt{\frac{n-2}{1-r_{xy}^2}}$$

$$T_c = 1.000 \sqrt{\frac{18}{1-1.000}}$$

$$T_c = 1.0397$$

**Valor crítico:** valor de la tabla con  $\alpha = 0.05$

$$T_{n-2} = 1.798$$

**Decisión:** Debido a que el valor calculado es mayor que el valor crítico, se toma la decisión de rechazar la hipótesis nula, concluyendo que existe una relación significativa entre el estilo gerencial y el nivel de motivación. “No existe relación significativa entre estilo gerencial de la directora y el nivel de motivación en la Institución Educativa Inicial N° 101 Aldea Infantil La Rivera, UGEL 06 Vitarte, 2014”.

### Hipótesis general

Existe relación significativa entre el estilo gerencial de la directora y el clima institucional en la Institución Educativa Inicial N° 101 Aldea Infantil La Rivera, UGEL 06 Vitarte, 2014.

### Hipótesis nula

No existe relación significativa entre el estilo gerencial de la directora y el clima institucional en la Institución Educativa Inicial N° 101 Aldea Infantil La Rivera, UGEL 06 Vitarte, 2014.

**Tabla 53.**  
**Tabla de contingencia Estilo gerencial – Clima institucional.**

			Nivel de motivación					Total
			48	50	54	55	57	
Estilo gerencial	50	Recuento	0	1	0	0	0	1
		Frecuencia esperada	,2	,2	,2	,2	,2	1,0
	51	Recuento	0	0	0	0	1	1
		Frecuencia esperada	,2	,2	,2	,2	,2	1,0
	53	Recuento	1	0	1	1	0	3
		Frecuencia esperada	,6	,6	,6	,6	,6	3,0
Total	Recuento	1	1	1	1	1	5	
	Frecuencia esperada	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	5,0	

**Tabla 54.**  
**Medidas simétricas Estilo gerencial – Nivel de motivación.**

		Valor	Error típ. asint. <sup>a</sup>	T aproximada <sup>b</sup>	Sig. aproximada
Intervalo por intervalo	R de Pearson	0,000	,423	0,000	0,449 <sup>c</sup>
Ordinal por ordinal	Correlación de Spearman	-,112	,500	-,195	,858 <sup>c</sup>
N de casos válidos		5	5		

a. Asumiendo la hipótesis alternativa.

b. Empleando el error típico asintótico basado en la hipótesis nula.

c. Basada en la aproximación normal.

**Nivel de confianza:** 95%

**Nivel de significancia:**  $\alpha = 0.05$

**Valor calculado:** revela si la hipótesis nula es verdadera o no.

$$T_c = 0.449 \sqrt{\frac{n-2}{1-r_{xy}^2}}$$

$$T_c = 1.000 \sqrt{\frac{18}{1-0.2016}}$$

$$T_c = 2.1319$$

**Valor crítico:** valor de la tabla con  $\alpha = 0.05$

$$T_{n-2} = 2.101$$

**Decisión:** Debido a que el valor calculado es ligeramente mayor que el valor crítico, se toma la decisión de rechazar la hipótesis nula, concluyendo que existe una relación significativa entre la variable estilo gerencial y la variable clima institucional. “Existe relación significativa entre el estilo gerencial de la directora y el clima institucional en la Institución Educativa Inicial N° 101 Aldea Infantil La Rivera, UGEL 06 Vitarte, 2014”.

### 5.3. Discusión de resultados

Teniendo como soporte los resultados obtenidos en la investigación sobre las variables y sus dimensiones, se ha comprobado que la hipótesis: Existe relación significativa entre el estilo gerencial de la directora y el clima institucional en la Institución Educativa Inicial N° 101 Aldea Infantil La Rivera, UGEL 06 Vitarte, 2014; es validada y ratifica una relación confiable entre ambas variables. Se demuestran la importancia del estilo gerencial de la directora y el clima institucional.

Según los resultados obtenidos, producto de la contrastación de la hipótesis: Existe relación significativa entre el estilo gerencial de la directora y las relaciones humanas en la Institución Educativa Inicial N° 101 Aldea Infantil La Rivera, UGEL 06 Vitarte, 2014; se puede apreciar que lo comprobado con respecto a la dimensión “relaciones humanas”, establece un grado de relación significativa; esto justifica que el principio de autoridad, asesoría, diálogo, comunicación y dinamismo es importante para mantener buenas relaciones humanas.

Según los resultados obtenidos, producto de la contrastación de la hipótesis: Existe relación significativa entre el estilo gerencial de la directora y la satisfacción laboral en la Institución Educativa Inicial N° 101 Aldea Infantil La Rivera, UGEL 06 Vitarte, 2014; se puede apreciar que lo comprobado con respecto a la dimensión “satisfacción laboral”, establece un grado de relación significativa; esto justifica que el principio de autoridad, asesoría, diálogo, comunicación y dinamismo no es importante para mantener la satisfacción laboral.

Según los resultados obtenidos, producto de la contrastación de la hipótesis: Existe relación significativa entre estilo gerencial de la directora y el nivel de participación en la Institución Educativa Inicial N° 101 Aldea Infantil La Rivera, UGEL 06 Vitarte, 2014; se

puede apreciar que lo comprobado con respecto a la dimensión “nivel de participación”, establece un grado de relación significativa; esto justifica que el principio de autoridad, asesoría, diálogo, comunicación y dinamismo es importante para mantener un buen nivel de participación.

Según los resultados obtenidos, producto de la contrastación de la hipótesis: Existe relación significativa entre estilo gerencial de la directora y el nivel de motivación en la Institución Educativa Inicial N° 101 Aldea Infantil La Rivera, UGEL 06 Vitarte, 2014; se puede apreciar que lo comprobado con respecto a la dimensión “nivel de motivación”, establece un grado de relación significativa; esto justifica que el principio de autoridad, asesoría, diálogo, comunicación y dinamismo no es importante para mantener un buen nivel de motivación.

## Conclusiones

1. Teniendo en consideración la hipótesis específica 1 que plantea: Existe relación significativa entre el estilo gerencial de la directora y las relaciones humanas en la Institución Educativa Inicial N° 101 Aldea Infantil La Rivera, UGEL 06 Vitarte, 2014; se ha podido establecer su validez, comprobada por las teorías, lo manifestado por los entrevistados y los resultados estadísticos, particularmente relacionada a las relaciones personales entre la directora, las docentes y subdirectora; concuerdan que el estilo gerencial de la directora es importante para mantener las buenas relaciones con los miembros de la Institución Educativa y promover su desarrollo. De esta manera se comprueba fehacientemente la hipótesis específica 1.
2. Teniendo en consideración la hipótesis específica 2 que plantea: Existe relación significativa entre el estilo gerencial de la directora y la satisfacción laboral en la Institución Educativa Inicial N° 101 Aldea Infantil La Rivera, UGEL 06 Vitarte, 2014; se ha podido establecer su validez, comprobada por las teorías, lo manifestado por los entrevistados y los resultados estadísticos, particularmente relacionada a la satisfacción laboral; concuerdan que el estilo gerencial de la directora es importante para mantener la satisfacción laboral en los miembros de la Institución Educativa, demostrando estrés laboral mientras desarrollan sus actividades académicas, teniendo que aplicar un conjunto de estrategias para lograr dicha satisfacción.
3. Teniendo en consideración la hipótesis específica 3 que plantea: Existe relación significativa entre estilo gerencial de la directora y el nivel de participación en la Institución Educativa Inicial N° 101 Aldea Infantil La Rivera, UGEL 06 Vitarte,

2014; se ha podido establecer su validez, comprobada por las teorías, lo manifestado por los entrevistados y los resultados estadísticos, particularmente relacionada a la división del trabajo y su participación en los simulacro de evacuación; concuerdan que el estilo gerencial de la directora es importante para mantener el nivel de participación entre los miembros de la Institución Educativa. De esta manera se comprueba fehacientemente la hipótesis específica 3.

4. Teniendo en consideración la hipótesis específica 4 que plantea Existe relación significativa entre estilo gerencial de la directora y el nivel de motivación en la Institución Educativa Inicial N° 101 Aldea Infantil La Rivera, UGEL 06 Vitarte, 2014; se ha podido establecer su validez, comprobada por las teorías, lo manifestado por los entrevistados y los resultados estadísticos, particularmente relacionada a la dinámica de grupo; concuerdan que el estilo gerencial de la directora es importante para mantener el nivel de motivación en los miembros de la Institución Educativa, demostrando la falta de aportes alternativos en la solución de problemas, la escasa obtención de recompensas por el cumplimiento de los objetivos institucionales y el poco interés de participar en equipos de trabajo.
5. Se ha podido determinar, a la luz de toda la información obtenida y analizada, que existe una relación de alta confiabilidad entre el estilo gerencial y el clima institucional en la Institución Educativa Inicial N° 101 Aldea Infantil La Rivera, UGEL 06 Vitarte, 2014.

## Recomendaciones

Al término de la presente investigación y teniendo en consideración los resultados de la misma, se recomienda lo siguiente:

1. Hacer conocer a los miembros de la institución el resultado de esta investigación, a fin de motivarlos en el fortalecimiento de su desarrollo personal y profesional.
2. Que periódicamente se realice actividades que puedan ayudar a la recuperación y fortalecimiento de la satisfacción laboral y los niveles de motivación en los miembros de la Institución Educativa.
3. Fomentar reuniones, talleres, actividades, etc., relacionados al campo humanista, para complementar la capacitación, acorde con las competencias requeridas por las docentes de la Institución Educativa.

## Referencias

- Aedo, G. (2008). *El estilo de liderazgo del director y el desempeño docente en las instituciones educativas de la ciudadela Pachacútec-Ventanilla*. Tesis de Maestría. Lima: Universidad Nacional de Educación.
- Alvarado, O. (2003). *Gerencia y marketing educativo*. Lima: Fondo editorial de la Universidad de Lima.
- Balam, J., & Velásquez, R. (2004). *Clima organizacional*. México D.F.: Universidad de Yucatán.
- Bastarrachea, W., & Cisneros, E. (s.f.). Influencia del contexto sociocultural en el liderazgo escolar en México. *Revista Iberoamericana de Educación*, (ISSN: 1681-5653). Obtenido de [rieoei.org/investigacion/1323Bastarrachea.pdf](http://rieoei.org/investigacion/1323Bastarrachea.pdf)
- Carrasco, R. (2003). *Incidencia de la gestión directiva en el clima organizacional de una unidad educativa, comuna de Maipéi*. Santiago de Chile: (Investigación). Colegio Los Alpes.
- Chiavenato, I. (1995). *Administración de recursos humanos*. México D.F.: McGraw Hill.
- Drucker, P. (1999). *Los desafíos de la gerencia para el siglo XXI*. Bogotá: Editorial Norma.
- Drucker, P. (2002). *La gerencia en la sociedad futura*. Bogotá: Editorial Norma.
- Ferreira, P., & Disla, L. (2012). *La cultura organizacional como una nueva tendencia de la gerencia de recursos humanos hacia la competitividad en dos sportswear S.A. Esperanza, periodo junio - agosto, 2003*. Santiago de los Caballeros: UTESA. Obtenido de [www.monografias.com/trabajos14/cultura-organizacional/cultura-organizacional.shtml](http://www.monografias.com/trabajos14/cultura-organizacional/cultura-organizacional.shtml)
- Goncalves, A. (s.f.). *Clima organizacional*. Obtenido de <http://www.geocities.ws/janethqr/liderazgo/130.html>

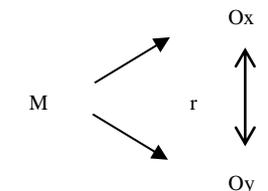
- Hickman, C. (1992). *Mente de gerente alma de líder*. México D.F.: Lasser Press Mexicana.
- Huari, J. (2004). *Estilo de liderazgo y la gestión institucional de los centros educativos nacionales y particulares del distrito y provincia del Callao*. Tesis de Maestría. Lima: Universidad Nacional de Educación.
- Likert. (citado por Brunet, L. 1999). *El clima de trabajo en las organizaciones*. México: Trillas.
- Litwin, G., & Stinger, H. c. (1978). *Organizational Climate*. New York: Simon & Schuster. Obtenido de <http://ww2.educarchile.cl/UserFiles/P0001/File/Medicion%20del%20clima%20laboral.pdf>
- Lussier, N., & Achua, C. (2005). *Liderazgo: Teoría, aplicación y desarrollo de habilidades* (2ª ed.). International Thomson Editores.
- Martínez, L. (2003). *El clima organizacional*. Bogotá: Universidad Nacional de Colombia.
- Matsushita, K. (1996). *Claves de un buen gerente*. Lima: Ediciones Kyodai Trading Corporation.
- Matta, H. (2006). *Clima organizacional y su relación con la prevalencia de un Burnout en docentes de las Facultades de Pedagogía y Cultura Física y Ciencias Administrativas y Turismo de la Universidad Nacional de Educación Enrique Guzmán y Valle*. Tesis de Maestría. Lima: Universidad Nacional de Educación.
- MINEDU. (2014). *Marco de buen desempeño del directivo*. Lima: Ministerio de Educación.
- Miranda, C., & Andrade, J. (1998). *Influencia del liderazgo directivo en el rendimiento escolar de los estudiantes del segundo año de secundaria en la comunidad de Santiago*. Tesis. Santiago de Chile: Pontificia Universidad Católica de Chile.

- Moreno, M. (2001). *Didáctica. Fundamentación y práctica*. México D.F.: Editorial Progreso.
- Rivas. (citado por Ramos, J.; Ramírez, J.; Ramírez, A. 2013). *El clima institucional y su relación con la gestión académica en la I.E. N° 20402 "Virgen de Fátima", nivel educación primaria, Huaral, año 2013*. Tesis de Licenciatura. Lima: Universidad Nacional de Educación.
- Robbins, S. (1999). *Comportamiento organizacional*. México D.F.: Prentice Hall.
- Robbins, S. (2010). *Administración* (10° ed.). México D.F.: Pearson.
- Ruiz, G. (2011). *Influencia del estilo de liderazgo del director en la eficacia de las instituciones educativas del consorcio "Santo Domingo de Guzmán" de Lima Norte*. Tesis de Maestría. Lima: Universidad Nacional Mayor de San Marcos.
- Ruiz, J. (2004). *El clima laboral y la inteligencia emocional en docentes y administrativos de la Universidad Nacional de Educación Enrique Guzmán y Valle*. Tesis de Maestría. Lima: Universidad Nacional de Educación.
- Sallenave, J. (2002). *La gerencia integral: no le tema a la competencia, témale a la incompetencia*. Bogotá: Editorial Norma.
- Sander, B. (1998). Gestión educativa y calidad de vida. *Revista Ineramericana*.
- Sandoval, M. (2003). *El estilo de liderazgo del director y su incidencia en el clima organizacional*. Tesis de Maestría. Santiago de Chile: Universidad de Santiago de Chile.
- Stoner, J. (1999). *Administración* (6ª ed.). México D.F.:

## **Apéndices**

### Apéndice A. Matriz de consistencia

#### Estilo gerencial y clima institucional en la Institución Educativa Inicial N° 101 Aldea Infantil La Rivera, UGEL 06 Vitarte, 2014.

Problema	Objetivos	Hipótesis	Variable	Metodología
PG. ¿Existe relación significativa entre el estilo gerencial de la directora y el clima institucional en la Institución Educativa Inicial N° 101 Aldea Infantil La Rivera, UGEL 06 Vitarte, 2014?	OG. Determinar la relación existente entre el estilo gerencial de la directora y el clima institucional en la Institución Educativa Inicial N° 101 Aldea Infantil La Rivera, UGEL 06 Vitarte, 2014	Existe relación significativa entre el estilo gerencial de la directora y el clima institucional en la Institución Educativa Inicial N° 101 Aldea Infantil La Rivera, UGEL 06 Vitarte, 2014.	VE1: Estilo gerencial VE2: Clima institucional	Tipo: Descriptiva correlacional  Diseño: No Experimental de corte transversal
<b>Problemas Específicos</b>	<b>Objetivos Específicos:</b>	<b>Hipótesis Específica:</b>	<b>Dimensiones</b>	 <p>M = Muestra de Investigación Ox = Estilo gerencial Oy = Clima institucional R = Relación entre variables</p>
PE1. ¿Existe relación significativa entre el estilo gerencial de la directora con las relaciones humanas en la Institución Educativa Inicial N° 101 Aldea Infantil La Rivera, UGEL 06 Vitarte, 2014?	OE1. Establecer la relación existente entre el estilo gerencial de la directora y las relaciones humanas en la Institución Educativa Inicial N° 101 Aldea Infantil La Rivera, UGEL 06 Vitarte, 2014.	HE1. Existe relación significativa entre el estilo gerencial de la directora y las relaciones humanas en la Institución Educativa Inicial N° 101 Aldea Infantil La Rivera, UGEL 06 Vitarte, 2014.	VE1: Estilo gerencial Autoritario explotador. Autoritario benevolente Consultivo participativo. Participativo grupal VE2: Clima institucional Relaciones humanas Satisfacción laboral Nivel de participación Nivel de motivación	
PE2. ¿Existe relación significativa entre el estilo gerencial de la directora con la satisfacción laboral en la Institución Educativa Inicial N° 101 Aldea Infantil La Rivera, UGEL 06 Vitarte, 2014?	OE2. Establecer la relación existente entre el estilo gerencial de la directora y la satisfacción laboral en la Institución Educativa Inicial N° 101 Aldea Infantil La Rivera, UGEL 06 Vitarte, 2014.	HE2. Existe relación significativa entre el estilo gerencial de la directora y la satisfacción laboral en la Institución Educativa Inicial N° 101 Aldea Infantil La Rivera, UGEL 06 Vitarte, 2014.		
PE3. ¿Existe relación significativa entre el estilo gerencial de la directora con el nivel de participación en la Institución Educativa Inicial	OE3. Establecer la relación existente entre estilo gerencial de la directora y el nivel de participación en la Institución Educativa Inicial N° 101	HE3. Existe relación significativa entre estilo gerencial de la directora y el		<p>Población: 20 Muestra: 20</p> <p>Técnicas e Instrumentos: cuestionario valorativo de Likert Método de análisis de datos: SPSS 21 y Excel 2016.</p>

<p>N° 101 Aldea Infantil La Rivera, UGEL 06 Vitarte, 2014?</p> <p>PE4. ¿Existe relación significativa entre el estilo gerencial de la directora con el nivel de motivación en la Institución Educativa Inicial N° 101 Aldea Infantil La Rivera, UGEL 06 Vitarte, 2014?</p>	<p>Aldea Infantil La Rivera, UGEL 06 Vitarte, 2014.</p> <p>OE4. Establecer la relación existente entre estilo gerencial de la directora y el nivel de motivación en la Institución Educativa Inicial N° 101 Aldea Infantil La Rivera, UGEL 06 Vitarte, 2014.</p>	<p>nivel de participación en la Institución Educativa Inicial N° 101 Aldea Infantil La Rivera, UGEL 06 Vitarte, 2014.</p> <p>HE4. Existe relación significativa entre estilo gerencial de la directora y el nivel de motivación en la Institución Educativa Inicial N° 101 Aldea Infantil La Rivera, UGEL 06 Vitarte, 2014.</p>		<p>Cuadros y gráficos estadísticos. Interpretación y análisis Prueba de hipótesis: T de Pearson</p>
--	--	---	--	---

## Apéndice B. Cuestionario estilo gerencial

Buenos días, estamos realizando una encuesta para el estilo gerencial del director y el clima institucional. Por favor, conteste las preguntas sin apasionamiento, pero con la verdad, eso nos ayudará a lograr los objetivos de nuestra investigación.

### Instrucciones

- ✓ Emplee bolígrafo de tinta negra o azul para rellenar el cuestionario.
- ✓ No hay respuestas buenas o malas. Estas simplemente reflejan su opinión personal.
- ✓ Marque con claridad la opción elegida con un aspa (x) o un check.
- ✓ Recuerde: no se deben marcar dos (02) opciones o más.
- ✓ Sus respuestas serán anónimas y absolutamente confidenciales.
- ✓ Si no se entiende alguna pregunta, hágalo saber al encuestador, él le explicará el sentido de la pregunta.
- ✓ ¡Muchas gracias por su colaboración!

### A. Estilo gerencial

Nº	Pregunta	Siempre	Casi siempre	A veces	Casi nunca	Nunca
<b>Estilo autoritario explotador</b>		5	4	3	2	1
1	¿La directora posee confianza en sus subordinados?					
2	¿La directora usa amenazas y recompensas ocasionales?					
3	¿La directora toma las decisiones y determina los objetivos institucionales?					
4	¿No existe comunicación, solo directrices e instrucciones específicas?					
<b>Estilo autoritario benevolente</b>		5	4	3	2	1
5	¿Existe un nivel de confianza entre la directora y sus subordinados?					
6	¿La directora utiliza recompensas y castigos como fuente de motivación?					
7	¿La directora toma la mayor parte de las decisiones y algunas las toman los niveles inferiores?					
8	¿Prevalece la comunicación y forma de control descendente sobre la ascendente?					
<b>Estilo consultivo participativo</b>		5	4	3	2	1

9	¿Existe confianza entre la subdirectora y sus subordinados?					
10	¿Se satisfacen las necesidades primordiales y autoestima mediante recompensas y castigos ocasionalmente?					
11	¿Se permite a los subordinados tomar decisiones específicas?					
12	¿La comunicación es descendente y el control se delega de arriba hacia abajo?					
<b>Estilo participativo grupal</b>		5	4	3	2	1
13	¿Existe plena confianza en los empleados?					
14	¿La motivación de los empleados se da por su participación en el cumplimiento de los objetivos institucionales?					
15	¿La toma de decisiones está diseminada en toda la institución?					
16	¿La comunicación es ascendente, descendente y lateral?					

## Apéndice C. Cuestionario clima institucional

Buenos días, estamos realizando una encuesta para el estilo gerencial del director y el clima institucional. Por favor, conteste las preguntas sin apasionamiento, pero con la verdad, eso nos ayudará a lograr los objetivos de nuestra investigación.

### Instrucciones

- ✓ Emplee bolígrafo de tinta negra o azul para rellenar el cuestionario.
- ✓ No hay respuestas buenas o malas. Estas simplemente reflejan su opinión personal.
- ✓ Marque con claridad la opción elegida con un aspa (x) o un check.
- ✓ Recuerde: no se deben marcar dos (02) opciones o más.
- ✓ Sus respuestas serán anónimas y absolutamente confidenciales.
- ✓ Si no se entiende alguna pregunta, hágalo saber al encuestador, él le explicará el sentido de la pregunta.
- ✓ ¡Muchas gracias por su colaboración!

### B. Clima institucional

Nº	Pregunta	Siempre	Casi siempre	A veces	Casi nunca	Nunca
<b>Relaciones humanas</b>		5	4	3	2	1
1	¿La capacidad de relaciones humanas en la institución es adecuada?					
2	¿La directora promueve el desarrollo de la institución?					
3	¿Los miembros de la institución están organizados en equipos de trabajo?					
4	¿La directora y los miembros de la institución practican la empatía y la asertividad?					
<b>Satisfacción laboral</b>		5	4	3	2	1
5	¿Los miembros de la institución conocen el organigrama nominal y estructura?					
6	¿Los docentes conocen las normas de la ley de educación y del profesorado?					
7	¿Los miembros de la organización participan organizadamente de las actividades institucionales?					
8	¿Demuestran estrés laboral mientras desarrollan sus actividades en la institución?					

<b>Motivación</b>		5	4	3	2	1
9	¿Los miembros de la institución aportan alternativas de solución de conflictos?					
10	¿En la institución se promueve el trabajo en equipo?					
11	¿Se toman en cuenta las participaciones de las comisiones de trabajo?					
12	¿Los miembros de la institución obtienen recompensas por el cumplimiento de objetivos?					
<b>Participación</b>		5	4	3	2	1
13	¿El CONEI aporta soluciones acertadas?					
14	¿La directora convoca a reuniones para solucionar problemas institucionales?					
15	¿Los miembros de la institución participan de simulacros de evacuación?					
16	¿La directora demuestra capacidad de decisión?					

## Apéndice D. Opinión de expertos de los instrumentos de investigación

### I. Datos generales

1.1. Apellidos y nombres del informante: .....

1.2. Cargo e institución donde labora: .....

1.3. Nombre del instrumento o motivo de evaluación: .....

1.4. Autor del instrumento: .....

Alumno de la sección Maestría de la Escuela de Posgrado de la Universidad

Nacional de Educación Enrique Guzmán y Valle.

INDICADORES	CRITERIOS	Deficiente	Regular	Buena	Muy Buena	Excelente
		1-20	21-40	41-60	61-80	81-100
1. CLARIDAD	Está formulado con lenguaje apropiado.					
2. OBJETIVIDAD	Está expresado en conductas observables.					
3. ACTUALIDAD	Adecuado al avance de la ciencia y la tecnología.					
4. ORGANIZACIÓN	Existe una organización lógica entre variables e indicadores					
5. SUFICIENCIA	Comprende los aspectos en calidad y cantidad.					
6. INTENCIONALIDAD	Adecuado para valorar aspectos de liderazgo del director y desarrollo de capacidades cognitivas					
7. CONSISTENCIA	Consistencia entre la formulación de problema, objetivos e hipótesis.					
8. COHERENCIA	De indicadores y dimensiones.					
9. METODOLOGÍA	La estrategia responde al propósito de la investigación.					

II. Opinión de aplicabilidad: .....

III. Promedio de valoración: .....

Lugar y fecha: .....

DNI N<sup>a</sup> .....

Teléfono.....

.....

Firma del experto informante